

# **Introduksjon av sluttpakker i det norske arbeidslivet**

– en single case studie av ESSOs tidlige bruk av sluttpakker

**Ragnhild Gjerstad-Sørensen**

**Vår 2010**

**Master i sosiologi**

**Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi**

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**

**Universitetet i Oslo**



## Sammendrag

Oppgaven er en kvalitativ single-case studie av ESSOs (nå ExxonMobil) bruk av sluttpakker i Norge i nedbemanningsprosessen i 1986. ESSO var antageligvis et av de første selskapene som tok i bruk slike virkemidler ved nedbemanning her i landet. Mitt fokus har vært å se på hvordan en slik (opprinnelig amerikansk) ordning som i utgangspunktet var så ulik det norske arbeidslivssystemet kunne få fotfeste i organisasjonen. Gjennom kvalitative forskningsintervjuer med tidligere ansatte som var involvert i denne prosessen har jeg forsøkt å finne frem til hvordan dette skjedde.

Jeg mener å se at 1986-sluttpakkene ble innført av ESSO-ledelsen som løsning på et legitimeringsproblem overfor de norske ansatte som var beskyttet mot oppsigelser av et solid lovverk. Den amerikanske ledelsen hadde en oppfatning av det norske juridiske rammeverket som strengere enn det i realiteten var, og laget derfor en åpen og frivillig sluttpakkeløsning som med svært god margin holdt seg innenfor norsk lov. Denne sluttpakken fikk en svært god mottagelse hos de ansatte i Stavangeravdelingen og svært mange takket ja til tilbudet.

Videre mener jeg at den tradisjonelle norske arbeidslivsmodellen har påvirket de ansattes holdninger på to viktige punkter som hadde innvirkning på måten sluttpakker som praksis fikk fotfeste i den norske organisasjonen. På den ene siden har vi deres negative holdninger til ESSOs "performancesystem". Dette var et system for internt å rangere de ansatte etter resultater og innsats og som videre hadde innvirkning på deres lønnsnivå og karrieremuligheter i bedriften. Dette var et system som var basert på helt andre prinsipper og sto for helt andre verdier og holdninger enn det norske systemet som de norske ansatte var vant til, og ble muligens derfor møtt med skepsis. På den andre siden har vi deres positive holdninger til den spesifikke sluttpakken som ble innført i 1986. Årsaken til den positive mottagelsen, kan etter min mening være at denne *spesifikke 1986-sluttpakken*, og ikke *sluttpakker som prinsipp*, representerte likhet og frivillighet og samsvarte med den norske arbeidslivsmodellen som arbeidstakerne her var vant til.

Jeg har også forsøkt å belyse hvordan sluttpakker som praksis spredte seg fra amerikanske ESSO, via deres norske avdeling og videre ut i andre bedrifter og bransjer her i landet. Jeg

mener her å se at det har foregått spredning på to plan: 1) spredning av praksis fra amerikanske til norske ESSO. Dette har skjedd gjennom en oversettelse av en opprinnelig amerikansk ordning som har blitt tilpasset norske forhold og (antatt) juridisk rammeverk. 2) spredningen videre ut i andre bedrifter i Norge, og i første omgang lokalt i Rogaland. 1986-sluttpakken ble aldri brukt igjen fordi ledelsen så at mye kompetanse var forsvunnet som de i ettertid hadde hatt behov for. Heller ikke andre bedrifter tok i bruk en like åpen løsning fordi de så hvilke konsekvenser det hadde hatt for ESSO. Jeg hevder likevel at den positive mottagelsen denne spesifikke 1986-sluttpakken ble en kilde til legitimering og spredning av sluttpakker som praksis i det norske arbeidslivet forøvrig.

I tillegg har jeg sett på flere typer endring som jeg mener har funnet sted på flere nivåer, på konsernnivå i ESSO, i det lokale markedet og på nivået av norske arbeidslivsrelasjoner. Videre mener jeg at det finnes en mulighet for at ESSO, gjennom sin bruk av sluttpakker (altså gjennom å innføre og bidra til spredningen av en slik praksis), kan ha bidratt til det som kan være starten på en gradvis, fundamental endring av det norske arbeidslivssystemet. Det tradisjonelle trepartssamarbeidet kan tilsynelatende gradvis bli fortrent av nye løsninger som i stor grad har blitt introdusert gjennom utenlandske selskaper som har etablert seg her i landet.

## **Forord**

Først og fremst må jeg takke alle intervjupersonene som har gitt av sin tid og som har gravd dypt i sin hukommelse for å gjøre denne oppgaven mulig. Deres bidrag har vært uvurderlige!

En stor takk til Jan-Erik Karlsen og Geir Nybø som ga meg muligheten til å bli med på prosjektet, og for alle råd og vink i starten av oppgaven.

En stor takk går også til min veileder Trygve Gulbrandsen som har gitt meg gode råd og meget god oppfølging underveis.

I tillegg vil jeg takke min tålmodige lille familie: min kjære ektemann Vegard som har vært med gjennom det hele og kjære lille Alva som ble til underveis. Takk for at dere er min trygge base og kilde til glede og inspirasjon.

Tusen takk til Mor, Far, Kristine og Thomas. Takk til Annlaug, Steinar og øvrig svigerfamilie. Og takk til Unni, Thomas og Albert, samt andre gode venner som har vært der når det trengtes.

Alle har dere bidratt til at jeg har kommet i havn med denne oppgaven. Tusen takk!

Ragnhild Gjerstad-Sørensen  
Stavanger, april 2010

## **Innhold**

<b>Sammendrag</b>	<b>s3</b>
<b>Forord</b>	<b>s5</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>s10</b>
1.1 Den norske samarbeidsmodellen	s11
1.2 Arbeidsavtaler og sluttpakker	s12
1.3 Nærmere presisering av oppgavens problemstillinger	s14
<b>2 Teori</b>	<b>s15</b>
2.1 Institusjoner og organisasjoner	s15
2.1.1 Institusjoner	s16
2.1.2 Organisasjoner	s18
2.2 Endring	s19
2.2.1 Institusjonell endring	s21
2.2.2 Endring gjennom læring	s22
2.3 Spredning av organisasjonsideer og –praksis	s24
2.3.1 Innovasjoner	s24
2.3.2 Organisasjonsideer eller oppskrifter	s27
2.3.3 Strategiske valg	s29
2.4 Amerikanske multinasjonale selskaper og omvendt spredning	s29
2.4.1 Multinasjonale selskaper og nasjonal lovgivning	s29
2.4.2 Omvendt spredning	s30
<b>3 Tidligere forskning</b>	<b>s32</b>
<b>4 Metode</b>	<b>s35</b>
4.1 Valg av emne og innledende undersøkelser	s35
4.1.1 En mulighet dukket opp	s35
4.1.2 Artikkel- og arkivsøk i AETATs, Stavanger Aftenblads og Oljemuseets arkiver	s35

4.2	Valg av forskningsdesign for hovedundersøkelsen	s36
4.3	Forskningsintervju	s38
4.4	Forberedelse av intervjuundersøkelsen	s39
4.4.1	Klargjøring av fordommer og forforståelse	s39
4.4.2	Intervjuguide	s40
4.4.3	Finne intervjupersoner – en enkel affære i oljebyen?	s41
4.4.4	Virkeligheten: Taushet, tomme løfter og endeløse avvisninger	s42
4.4.5	Urealistiske forventninger og naturlige årsaker til motgangen	s43
4.5	Gjennomføring av intervjuene	s45
4.5.1	Breefing og informert samtykke	s45
4.5.2	Ansikt-til-ansikt-intervjuer og telefonintervjuer	s46
4.5.3	Forholdet mellom meg som intervjuer og intervjupersonene	s47
4.6	Håndtering av datamaterialet	s48
4.6.1	Utskrifter av intervjuene	s48
4.6.2	Oppbevaring av lydopptak og utskrifter	s49
4.6.3	Analyse av materialet	s49
4.7	Pålitelige funn?	s50
4.7.1	Generaliserbarhet	s50
4.7.2	Reliabilitet	s52
4.7.3	Validitet	s53
<b>5</b>	<b>Funn</b>	<b>s55</b>
5.1	Tidspunkt for når ESSO først tok i bruk sluttpakker	s55
5.2	Sluttpakkenes innhold – todelt pakke	s55
5.3	Hvem som fikk tilbud om sluttpakker – frivillig og åpent tilbud	s56
5.4	Sluttpakkenes ønskede funksjon – rask og frivillig avgang mot økonomisk kompensasjon	s57
5.5	Bakgrunn for behov for nedbemanning i 1986 – omstrukturering, nedgang i produksjon og oljekrise	s58
5.6	Bakgrunn for innføring og utforming av sluttpakkene – bedriftskultur, personalpolicy og juridisk rammeverk	s59
5.7	Arbeidstaker- og arbeidsgiversidens roller, samt andre aktørers roller i utformingen av sluttpakkene	s64

5.8	Reaksjoner på nedbemanningen og sluttpakketilbudet	s65
5.9	Selskapets erfaringer fra prosessen i 1986	s67
5.10	Spredning av sluttpakker til andre bedrifter	s69
<b>6</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>s72</b>
6.1	Bruk av sluttpakker i ESSO i 1986	s72
6.2	Ideens opphav – ulike oppfatninger av hva som har skjedd	s72
6.3	Sluttpakker som løsning på et legitimeringsproblem?	s73
6.4	Sluttpakkenes utforming basert på et feilaktig bilde av norsk juridisk rammeverk?	s74
6.5	Mottagelsen av 1986-sluttpakkene	s75
6.5.1	Den norske modellens påvirkning på de ansattes holdning til 1986-sluttpakkene	s75
6.5.2	Sluttpakkene og ”performancesystemet” som innovasjoner	s77
6.6	Spredning av sluttpakkepraksis – spredning på to plan	s78
6.6.1	Spredning fra amerikanske til norske ESSO – samarbeidsapparatet som kommunikasjonskanal	s78
6.6.2	1986-sluttpakkene som re-invention eller translasjon av en amerikansk idé	s79
6.7	Spredning til andre bedrifter lokalt	s81
6.7.1	1986-sluttpakken ble unik men likevel kilde til legitimering av ny praksis?	s81
6.7.2	Presentasjonen av praksisen av betydning for spredningskraften	s82
6.7.3	Normativ innføring av sluttpakker i andre bedrifter etter 1986-sluttpakken	s84
6.8	Endringer i forbindelse med innføringen av sluttpakkeordningen i 1986 – endring på flere nivåer	s85
6.8.1	Endring i ESSOs organisasjon – intendert avbrutt ekvilibrium i norsk avdeling og ikke-fundamental endring i ESSO	s85
6.8.2	Endring motivert av ytre og indre faktorer – endring på konsernnivå, i den norske avdelingen og i andre lokale bedrifter	s86
6.8.3	Endret praksis etter 1986-sluttpakken – endring gjennom læring?	s89
6.9	Endring på nivået av norske arbeidslivsrelasjoner – endret norsk modell?	s89
6.9.1	Starten på en fundamental endring i norsk arbeidslivsmodell gjennom gradvis tilpasning til innovasjoner og ny praksis	s90



<b>6.9.2</b>	<b>ESSO et multinasjonalt selskap som undergraver nasjonalt etablerte institusjoner?</b>	<b>s91</b>
<b>6.9.3</b>	<b>Norsk modell endret gjennom læring på samfunnsplan?</b>	<b>s91</b>
<b>6.9.4</b>	<b>Fundamental endring over tid</b>	<b>s92</b>
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>s94</b>
	<b>Vedlegg:</b>	<b>s98</b>
	<b>Vedlegg 1: Litteraturliste</b>	<b>s98</b>
	<b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	<b>s101</b>
	<b>Vedlegg 3: Brev til intervjupersoner</b>	<b>s106</b>

# 1 Innledning

Fra tid til annen hender det at bedrifter sitter med flere medarbeidere enn de trenger, og årsakene til dette kan være flere. Konjunkturedringer, endringer i markedet eller nødvendige omstillingsprosesser er eksempler på situasjoner som kan resultere i overtallighet. Tidligere har slik problematikk oftere vært løst gjennom permitteringer, ved å holde på arbeidskraften til det blir bedre tider og i mellomtiden videreutdanne arbeidstakerne eller ved å gå til oppsigelser. I løpet av de siste tiårene har en ny ordning, nemlig *sluttpakker*, i økende grad blitt tatt i bruk for å redusere antallet medarbeidere i i tråd med bedriftens behov. Sluttpakker har i dag blitt en svært vanlig praksis i det norske arbeidslivet, og artikler rundt emnet har i den siste tiden blitt et dagligdags syn i mediene. Flere selskaper har tatt i bruk denne praksisen, og spesielt bruker mange større selskaper store summer på slike løsninger i nedbemanningsprosessene sine. Et av de mest profilerte eksemplene er nedbemanningsprosessen i forbindelse med fusjonen mellom Statoil og Hydro. Her tilbudte man i 2008 alle ansatte som fylte 58 år innen utgangen av året en sluttpakke i form av tidlig pensjon. For de som takket ja til dette tilbudet, utgjør pakken 70 % av lønnen (Bjørheim, Kongsnes 2008).

En innledende undersøkelse viste at oljebransje og oljerelatert virksomhet antagelig var blant de første som tok i bruk denne formen for kompensasjon ved oppsigelse. Oljeselskapet ESSO (nå ExxonMobil) ser ut til å ha vært en av de første enkeltbedriftene hvor ordningen ble tatt i bruk i 1986. Ønsket med oppgaven er derfor å finne ut noe om hvorfor og hvordan sluttpakker ble innført i ESSO. Nærmere bestemt vil jeg se på mottagelsen av ordningen blant de ansatte, og videre på hvilke konsekvenser denne mottagelsen fikk for etableringen av praksisen både i ESSO og i andre bedrifter som ordningen spredte seg til. Hovedproblemstillingen vil med andre ord være:

*"Hvorfor og hvordan ble sluttpakker innført i ESSO Norge i 1986, og hvordan ble sluttpakkene mottatt av de ansatte?"*

Det vil også bli stilt en rekke andre spørsmål rundt prosessen som jeg kommer tilbake til nedenfor. Men først mener jeg det er nødvendig med en kort redegjørelse av den historiske

konteksten og de tradisjonene som lå til grunn i det norske arbeidslivet da sluttpakkeordningene begynte å dukke opp på slutten av 1980-tallet.

## **1.1 Den norske samarbeidsmodellen**

En praksis hvor arbeidskontrakter, ansettelsesvern og arbeidsmiljølov settes til side ved at man inngår en avtale om økonomisk eller annen kompensasjon ved avslutning av et arbeidsforhold, er i utgangspunktet et brudd med "den norske modellen" (Heiret, Korsnes red. 2003:9). Denne arbeidslivsmodellen har tradisjonelt stått for fokus på ansattes rettigheter og ansettelsesvern gjennom bla arbeidsmiljølov og hovedavtale.

Helt fra 1930-tallet har det nemlig vært lange tradisjoner i Norge for samarbeid mellom kapital, arbeidere og stat. Dette trepartssamarbeidet har operert innenfor et politisk system dominert av sosialdemokratiske regjeringer og hovedaktørene foruten staten, har vært Landsorganisasjonen (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Hovedtrekkene ved denne norske modellen ble formet etter en turbulent periode på 1930-tallet med økonomiske kriser, stor arbeidsledighet og konflikter i industrien, og samarbeidet ble etter hvert institusjonalisert gjennom formelle avtaler. Dette samarbeidet har pågått innenfor et flerfaglig sentralisert forhandlingssystem, et system som har blitt utfyllt med samarbeids- og forhandlingsstrukturer på de enkelte arbeidsplassene. En solidarisk lønnspolitikk har blitt opprettholdt, og lønnsforskjeller har blitt redusert. (Dølvik, Stokke; Ferner/Hyman 1998:118)

Flere faktorer har bidratt til at de norske arbeidstakernes situasjon har forholdt seg noenlunde stabil. Oljeressursene har ofte alene fått æren for en god norsk økonomi, men ser man nærmere på den historiske utviklingen, kan nok også de institusjonelle trekkene ved norske arbeidslivsrelasjoner trekkes frem som positive for veksten. På den ene siden har oljen bidratt til en enorm vekst i relaterte bransjer og har i tillegg fungert som døråpner inn i en ny tid hvor nasjonalstaten ikke lenger er hovedrammen. På den andre siden har systemet av kollektive forhandlinger opprettholdt en stor grad av stabilitet gjennom statlig regulering bl.a. gjennom en sentralisert lønnspolitikk og muligheter for inngripen. (Dølvik, Stokke; Ferner/Hyman 1998:120)

## 1.2 Arbeidsavtaler og sluttpakker

Knut Vennesland (i Heiret, Korsnes, Vennesland og Bjørnson 2003: kap 5) tar for seg det norske arbeidslivssystemet, og har fokus på arbeidsforholdet og reguleringen av dette. Han beskriver tre plan hvor en slik regulering finner sted: 1) Det første planet er regulering gjennom *arbeidsavtalen*. Et arbeidsforhold etableres i følge ham når en person går inn i en virksomhet for å utføre et arbeid for virksomhetens eier, og det foreligger en arbeidsavtale. Denne skal i følge arbeidsmiljøloven være skriftlig, og innebærer en transformasjon hvor den som kjøper arbeidskraften blir *arbeidsgiveren* og selgeren blir *arbeidstakeren*. Arbeidsavtalen må inneholde flere ulike elementer for å fungere som nettopp dette. Disse elementene er en avtale om hva det er som skal gjøres, hva slags arbeidstid det skal være snakk om, lønnens størrelse og avtale rundt typen lønnssystem, og til slutt avtale om tiltredelse og iverksettelse av arbeidsforholdet. 2) Det andre planet Vennesland går inn på, er *tariffavtalen*. Dette er en rammeavtale som skal regulere innholdet i en arbeidsavtale, og forholdet mellom de som inngår denne avtalen. 3) Det siste planet regulering foregår på, er gjennom *lovgivning*. På dette planet finner det sted en overprøving av de arbeidsavtaler som jeg nevnte ovenfor, i og med at arbeidsavtalenes innhold og forholdet mellom partene som ofte reguleres tariffmessig, igjen er regulert av lovgivningen.

I de siste tiårene kan det se ut for at en endring har skjedd i det norske arbeidslivsrelasjonssystemet, og det kommer til uttrykk gjennom nye ordninger for nettopp slike arbeidsavtaler. Det er nok liten tvil om at oljeindustriens fremvekst har spilt en avgjørende rolle her, fordi den har vært med på å sende landet inn i en stadig mer internasjonalisert hverdag og vært med på å overføre nye praksiser til norsk arbeidsliv. En globalisert økonomi ser ut til å kreve større fleksibilitet og mobilitet i arbeidsmarkedet, og kan ha store konsekvenser for systemet av arbeidslivsrelasjoner (Heiret, Korsnes red.2003:10). Det ser altså ut til at man har gått fra krav om stabilitet og sikkerhet (den norske modellen) til ønske om mer fleksibilitet fra begge sider av arbeidslivsrelasjonen i forhold til avslutning av arbeidsforholdet. Denne endringen skjer delvis gjennom press mot opparbeidede rettigheter (for eksempel arbeidsmiljøloven), men også gjennom etableringen av ny praksis som, selv om de bryter med den norske trygghetsmodellen, anses som positive både for arbeidsgivere og arbeidstakere. På denne måten kan man kanskje se det slik at ansvaret for egen karrieretrygghet individualiseres. Det vil si at den overlates i større grad til den enkelte arbeidstaker, i stedet for at man er sikret gjennom kollektive ordninger som tidligere.

Kollektive og institusjonaliserte ordninger og rettigheter settes til side ved at man inngår en avtale om kompensasjon ved arbeidsforholdets slutt.

Usikkerheten en slik fleksibilitet kan bringe med seg for en arbeidstaker, kan fra arbeidsgiversiden kompenseres for gjennom for eksempel sluttpakker. En sluttpakke er i følge Nicolay Skarnings (2005:11) definisjon en ytelse som arbeidstaker mottar fra arbeidsgiver som kompensasjon for at arbeidsforholdet avsluttes, og gis dermed ofte i stedet for oppsigelse, eller blir en oppsigelse mot et vederlag. Som jeg var inne på innledningsvis.

Sluttpakkeordningen anses å innebære hele prosessen mot en sluttavtale, altså kriterier for utvelgelse, møter for drøfting, og til slutt tilbud og aksept. Sluttpakker er mest vanlig i større bedrifter, og formålet kan være rask og effektiv frivillig nedbemanning, men også et ønske fra bedriftens side om å fremstå som rimelig og sosialt ansvarsfull. Et viktig poeng ved sluttpakker er hvilke forutsetninger de gis under. Viktig for bedriften er nemlig at den som mottar sluttpakken sier fra seg all rett til å bestride arbeidsforholdets slutt. Det som her skjer, er dermed at arbeidstakeren sier fra seg rettigheter som vanligvis ville være beskyttet av blant annet arbeidsmiljøloven. Bedriftene har i følge lovverk eller tariffavtaler ingen plikt til å tilby de ansatte sluttpakker, men de har lov til det, på det tidspunkt de måtte finne det hensiktsmessig og til hvem de ønsker. En sluttpakke kan være passiv, og består som oftest av et pengebeløp, enten som en rund sum, som etterlønn i et avgrenset tidsrom, eller som en tidlig pensjon. Slike passive sluttpakker ser i følge Skarning (2005:12) ut til å dominere. Men en sluttpakke kan også være aktiv, noe som innebærer for eksempel utdanningsstipend eller bistand til å finne ny jobb, kalt outplacement-bistand. Sluttpakker har i de senere år blitt svært vanlig i flere bransjer, men det finnes lite dokumentasjon på hvordan ordningene ble innført i norsk arbeidsliv, hvordan de ble spredd, og hvilket omfang denne typen praksis har i dag. Min antagelse er at oljevirksomheten var først ute med bruken av denne typen ordninger. De fleste oljefirmaene var multinasjonale selskaper, og bærere av andre normer og institusjonell praksis enn det som var vanlig i Norge. Ansettelsesvern gjennom lover var mindre vanlig, mens avtaler om kompensasjon eksisterte i USA og i flere europeiske land.

### 1.3 Nærmere presisering av oppgavens problemstillinger

Gjennom en kvalitativ studie av ESSOs første bruk av sluttpakker vil jeg forsøke å avdekke noe om hva som skjedde i denne innføringsprosessen. I tillegg til hovedproblemstillingen som ble presentert ovenfor vil jeg derfor også forsøke å besvare følgende spørsmål i oppgaven:

*”Hvordan påvirket ”den norske modellen” introduksjonen og mottagelsen av 1986-sluttpakken?”*

*”Hvordan spredte ordningen seg videre til andre bedrifter i Norge?”*

*”Hvordan påvirket holdningene til 1986-sluttpakken videre spredning av praksisen?”*

*”Hvilke konsekvenser hadde innføringen av 1986-sluttpakken for ESSO, og for den videre bruken av sluttpakkeløsninger?”*

*”Hvordan påvirket innføringen og spredningen av sluttpakker det norske arbeidslivssystemet?”*

## 2 Teori

I dette kapitlet tar jeg for meg flere ulike teorier som jeg finner hensiktsmessige for videre å kunne analysere mine funn med bakgrunn i studiens problemstilling. Utgangspunktet for undersøkelsen er at jeg ønsker å se på hvordan og hvorfor ESSO startet praksisen med å gi sluttpakker til de ansatte. ESSO er en stor multinasjonal bedrift med mange ansatte og mange avdelinger i flere land, og endring og spredning av nye ideer og praksis er en del av organisasjonens dagligliv. Jeg ønsker å støtte meg til disse teoriene når jeg senere skal forsøke å si noe nettopp om hvordan en slik ny organisasjonspraksis ble introdusert og tatt i bruk slik den gjorde i ESSO i 1986. Teorikapitlet vil, sammen med studiens funn, utgjøre utgangspunktet for oppgavens diskusjonsdel.

Fokus i dette kapitlet vil være på innovasjoner, og på spredning av organisasjonsideer og -praksis. Jeg starter imidlertid med å se på teorier om institusjoner og organisasjoner, og på hva disse begrepene innebærer hos ulike teoretikere. Deretter ser jeg på endring, hvor jeg ønsker å se nærmere på hva endring generelt er, for deretter å se på teori som sier noe eksplisitt om institusjonell endring og endring gjennom læring. Organisatorisk innovasjon, organisasjonsideer og -oppskrifter vil så bli presentert, før jeg retter fokus mot hva spredning er og på spredningen av disse innovasjonene, ideene og praksisene. Til slutt ser jeg på amerikanske multinasjonale selskaper og deres forhold til nasjonal lovgivning i landene de engasjerer seg i, samt på spredning av organisasjonsideer og -praksis innenfor disse.

### 2.1 Institusjoner og organisasjoner

Begrepene institusjon og organisasjon brukes gjerne sammen, men flere teoretikere skiller klart mellom dem i sine analyser. Økonomihistorikeren Douglass C. North (1990) ser begge som strukturerende for menneskelig samhandling, men forskjellene er likevel flere.

*Organisasjoner* defineres av ham som grupper av individer som er bundet sammen av et felles ønske om å nå et bestemt mål. Både måten organisasjoner oppstår og hvordan de utvikles, er grunnleggende påvirket av det *institusjonelle* rammeverket, som beskrives som de ”spilleregler” som strukturerer menneskelig samhandling. På den andre siden påvirker

organisasjonene hvordan det institusjonelle rammeverket utvikler seg. Nedenfor tar jeg for meg begrepene hver for seg, og ser på ulike teoretikers definisjoner av dem.

### 2.1.1 Institusjoner

Institusjoner beskrives av North (1990) som de menneskeskapte begrensninger som former menneskelig samhandling. Disse institusjonene kan opprettes eller oppstå over tid, men felles er at de, gjennom å redusere usikkerhet ved å gi struktur til hverdagslivet, blir en guide for, og et rammeverk rundt menneskelig samhandling. North bruker analogier til sportens verden for å forklare dette nærmere: institusjoner sammenlignes med spillereglene i en lagidrett. Det vil si at det foreligger formelle og nedskrevne, men også uformelle og uskrevne regler og koder for oppførsel, og brudd på disse medfører straff. Et viktig aspekt ved institusjonene blir dermed en konstant veiling mellom regelbrudd og straff. Dette blir spesielt aktuelt innenfor økonomisk teori, hvor kostnader er et viktig fokus. Som i idretten, er det i forretningslivet alltid noen lag som tjener på å bryte formelle regler i den grad de finner det kostnadseffektivt i forhold til en eventuell straff. På den annen side har man de uformelle kodene, eller oppfatninger av hva som er "fair play" som kan begrense spillerne selv om de kunne tjent på, og kanskje kommet unna med sine kodebrudd. (North 1990:3-5)

En annen teoretiker som tar for seg institusjoner, er W. Richard Scott (2001). Han ser institusjoner som sosiale strukturer som har opparbeidet seg en høy grad av varighet og motstand mot endring. De består av tre ulike elementer, eller byggesteiner som han kaller dem. Disse er regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer som i følge Scott (2001:49) utgjør grunnpilarene i en institusjon, og som uavhengig og gjensidig forsterkende bidrar til et sterkt sosialt rammeverk eller en institusjonell struktur. 1) *Den regulative pilaren* innebærer, (jf Norths sportsanalogi), det begrensende aspektet i forhold til menneskelig atferd og samhandling. Viktig her er regler, overvåkning og sanksjoner. Scott går her inn på ulike kontrollmekanismer som opererer innenfor denne pilaren, og nevner tvang og frykt. Det vanligste er likevel bruken av autoritet, hvor tvang legitimeres gjennom normative rammeverk som både støtter og begrenser utøvelsen av makt. Her ser man at den regulative og den normative pilaren kan være gjensidig forsterkende. 2) *Den normative pilaren* består nemlig av normative regler som innebærer en foreskrivende, evaluerende og forpliktende dimensjon til sosialt liv, og inkluderer både *verdier* og *normer*. Verdier er her forstått som oppfatninger av



det foretrukne eller ønskelige, i tillegg til skapte standarder som atferd og strukturer kan sammenlignes og bedømmes ut fra. Normer sier noe om hvordan ting bør gjøres, og definerer legitime måter å nå et ønsket mål. Noen verdier og normer gjelder for alle medlemmer av et sosialt system, mens andre gjelder for bestemte aktører eller posisjoner innenfor dette systemet. Her blir *roller* et viktig begrep. Roller ses av Scott (2001:55) som oppfatninger av passende mål og aktiviteter for spesifikke individer eller sosiale posisjoner, og er normative forventninger av hvordan disse skal oppføre seg. Scott trekker her frem et viktig trekk ved normative systemer, og det er at selv om de virker begrensende på sosial atferd, muliggjør de på samme tid sosial handling. De representerer rettigheter på samme linje som ansvar, privilegier så vel som plikter og tillatelser så vel som påbud. Det tredje Scott (2001:57) trekker frem, er den 3) *kulturelt-kognitive pilaren*.. Her understrekes de kognitive dimensjonene ved menneskelig eksistens, altså forhandlingen mellom den ytre verdens stimuli og responsen hos den individuelle organismen som en samling internaliserte symbolske representasjoner av verden. Symboler (ord, tegn, gester etc.) former betydningene vi gir objekter og aktiviteter. Betydninger oppstår i denne tolkningen i samhandling og opprettholdes og endres ettersom de tas i bruk til å forstå den pågående strøm av hendelser. Kulturteoretikere ser på roller på en annen måte enn de normative teoretikerne. Heller enn å se roller som skapt av gjensidig forsterkende forpliktelser, fokuserer man på forbilder eller maler for ulike typer aktører og på handlingsmodeller. Roller oppstår i følge dette synet, her representert av Berger og Luckmann (1967; Scott 2001:58), ettersom det utvikler seg felles oppfatninger av at spesifikke handlinger kan assosieres med spesifikke aktører. Det samme gjelder for oppfatningen av institusjoner, hvor man understreker den sosialt forhandlede konstruksjonen av et felles rammeverk for mening.

Den tredje pilaren representerer i følge Scott (2001:57) et særtrekk ved den såkalte neoinstitusjonalismen. Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio skriver i sin bok "The New Institutionalism in organizational analysis" (1991) at når vi beveger oss inn i den nye institusjonalismen innen organisasjonsteori får begrepet *institusjon* en ny mening:

*"In the former approaches, institutions are the products of human design, the outcomes of purposive actions by instrumentally oriented individuals. But in the latter, while institutions are certainly the result of human activity, they are not necessarily the products of conscious design."* (1991:8). (Powell og DiMaggio 1991)

Dette er noe Roger Friedland og Robert R. Alford (Powell og DiMaggio red. 1991:232) tar videre. De ser institusjoner som både materielle og ideelle, som systemer av tegn og symboler som både er rasjonelle og supra-, eller overrasjonelle. Institusjonene er, etter deres syn, overorganisatoriske mønstre av menneskelig aktivitet gjennom hvilke individer og organisasjoner produserer og reproduserer sin egen tilværelse og organiserer tid og rom. Men disse symbolske systemene fungerer også som en måte å ordne virkeligheten, altså en måte å gi mening til opplevelsen av tid og rom.

### 2.1.2 Organisasjoner

I følge Meyer og Rowan (Powell og DiMaggio red 1991:41) er organisasjoner generelt et begrep for systemer for samkjørte og kontrollerte aktiviteter som oppstår når arbeid inngår i komplekse nettverk av tekniske relasjoner og grenseoverstigende utvekslinger. I moderne samfunn oppstår organisasjoner i svært institusjonaliserte sammenhenger, som når yrker, politikk og programmer skapes sammen med de produkter og tjenester som de er ment å rasjonelt kunne produsere.

Rasjonalitet er et stikkord som også går igjen i organisasjonsteori, og er meget sentralt hos blant andre Max Weber. I følge Kjell Arne Røvik (2007) er Webers teorier om *byråkratiet* en av de første og klareste formuleringer av sammenhengen mellom vestens moderniseringsprosjekt og et felles systembegrep.

Webers (2000: kap 5) utgangspunkt var å se på hvordan rettslig autoritet kan ta ulike former. Organisasjonsformen byråkratiet var for ham den reneste typen av utøvelse av rettslig autoritet. Han beskrev byråkratiet idealtypisk, og han så denne organisasjonsformen som den mest effektive rent teknisk, og som den mest rasjonelle måten å utøve autoritet over mennesker. Han så på byråkratisering som det ypperste middelet til å omdanne vanlig samhandling til rasjonelle og regulerte sosiale relasjoner, og han kjennetegnet byråkratiet prinsipielt på følgende måte: Det er en virksomhet med faste kompetanseområder for utøvelse av myndighet, ordnet i henhold til regler. Man har en hierarkisk ordning, med faste systemer av over- og underordnede stillinger, hvor mennesker med større myndighet har oppsyn med de med mindre. Et klart skille mellom virksomheten og privatlivets sfære er et viktig aspekt, og virksomheten legger beslag på embetsinnehaverens fulle arbeidskraft, og denne skjøtter sin

stilling ut fra generelle fastsatte regler som kan læres. I tillegg forutsetter en spesialisert virksomhet en omfattende teoretisk skoling. (Weber 2000:97-99) Weber trakk frem tre årsaker til byråkratisering: Konkurransen mellom kapitalistiske selskaper i et *marked*. Dette var den viktigste faktoren i følge Weber. Konkurransen mellom stater (gjennom hvilket styresmaktene får økende behov for kontroll over sine innbyggere), og borgerlige krav om lik rettslig beskyttelse. Weber så de positive sidene av en byråkratisk organisering, men han var samtidig bekymret for at den rasjonalisering som han mente dominerte alle aspekter av byråkratisk liv, skulle true individets frihet. Under kapitalismen hadde den rasjonelle fokus blitt et jernbur hvor menneskeheten ble holdt fanget, og han så byråkratiet som en så mektig organisasjonsform, at han fryktet at når byråkratiseringsprosessen først var i gang, var den irreversibel. (Weber 2000:XVII)

Friedland og Alford (1991:243) ser annerledes på dette. De mener at det ikke nødvendigvis er rasjonaliteten som driver en ensrettet prosess, men at mønstrene for individuell atferd og organisasjonsatferd varierer institusjonelt. Byråkratiske strukturer ses ikke av dem som å lett kunne reproduseres på tvers av sektorer og nasjoner. Friedland og Alford har nemlig sett på fremveksten av nye organisasjonsformer og nye praksiser i forhold til personell, og funnet ut at en organisasjons tekniske eller sosiale fortrinn kanskje er bakgrunnen for deres fremvekst, men at effekten avtar med tiden. Det som skjer, er at når en organisasjonsform er institusjonalisert, blir innføringen normativ, altså en kilde til legitimitet som er uavhengig dens umiddelbare funksjonalitet eller noe annet rasjonelt kriterium. Organisasjoner som tar opp den bestemte formen, får best resultater, ikke fordi det er den mest effektive, men fordi det er den beste måten å få utnyttet ressurser fra andre organisasjoner som ser denne organisasjonsformen som legitim. På denne måten kan man ikke forklare organisasjonsstrukturer gjennom konkurrerende rasjonell samhandling mellom organisasjoner, som jo var et av Webers argumenter, ei heller gjennom teknologi eller organisasjonsspesifikke miljøforhold. (Friedland og Alford 1991: kap 10)

## **2.2 Endring**

Når det er snakk om organisasjoner og institusjoner, har jeg vært inne på at disse av enkelte ses som strukturer som til en viss grad har opparbeidet seg en motstand mot endring. Men flere teoretikere argumenterer at det finnes flere måter institusjoner kan endres på. Nedenfor

ser jeg ser jeg først på hva enkelte teoretikere mener *endring* er generelt, og deretter på teoretikere som sier noe eksplisitt om *institusjonell endring*. Til slutt ser jeg på *endring gjennom læring*.

Christopher L. Erickson og Sarosh Kuruvilla (1998) ser på endringer i industrielle relasjonssystemer, og ønsker å klargjøre det de ser som forskjellen mellom ikke-fundamental endring og det de kaller transformasjon (transformation), og i tillegg mellom gradvis (incremental) og usammenhengende/avbrutt (discontinuous) endring.

For å forklare dette, bruker de Darwins (1859; Eldredge and Gould 1991; Erickson and Kuruvilla 1998:8) evolusjonsmodell versus avbrutt ekvilibrium fra biologien som rammeverk. Den ene er en modell over gradvis tilpasning, mens den andre over avbrutt ekvilibrium, altså raske fundamentale endringer som avbryter lengre perioder av stabilitet. Heller enn å se dem som enten/eller, anser Erickson og Kuruvilla begge disse som relevante og nyttige modeller for ulike typer endring, og da spesielt i industrielle relasjonssystemer. De konkluderer med at et relasjonssystem har gjennomgått en transformasjon (altså en fundamental endring) når nettverket av grunnleggende antagelser og prinsipper som underligger et slikt system, altså dets dypstruktur, er endret. Dette er uavhengig om endringen er gradvis eller rask. Et viktig spørsmål videre blir for dem å se på hvorfor enkelte relasjonssystemer utvikler seg gradvis, mens andre forblir rigide, for så å plutselig raskt endre seg. Det svaret de kommer frem til, er at såkalt Tayloristiske, altså arbeidskontrollbaserte systemer generelt er iboende rigide, og må derfor endres plutselig og raskt, mens korporative systemer er mer fleksible og kan dermed mer gradvis tilpasse seg ytre omstendigheter som ikke lenger sammenfaller med det eksisterende systemets interne logikk.

Gudmund Hernes har i sin artikkel "Struktural Change in Social Processes" (1976) også sett på hva endring er, og han ønsker å presentere en modell som kan forklare *stabilitet* så vel som *endring*. Han mener nemlig at disse to tilstandene henger sammen og ser det slik at en stabil struktur kan ses som en prosess i (midlertidig) ekvilibrium. Strukturell endring må dermed ses gjennom de prosesser som genererer endringen, og stabilitet gjennom de prosesser som ikke bare opprettholder stabiliteten men som også opprettholder prosessene som opprettholder stabiliteten. Videre ser Hernes også på kildene til endring, og han påpeker at endringer i for eksempel et sosialt system kan motiveres utenfra, men at dette ikke gjelder alle typer endringer. Han understreker her effekten av menneskelige handlinger som muliggjør eller endrer premisser for videre handling. Sosial endring formidles nemlig av individuelle aktører,

noe som i følge Hernes nødvendiggjør en teori som viser hvordan makrovariabler påvirker individuelle motiver og valg, og hvordan disse i sin tur endrer makrovariablene. Mikroteorier innen endringsteori ser ofte makrofenomener som begrensninger eller insentiver, og som de utilsiktede eller tilsiktede resultatene av summen av individuelle handlinger eller kollektive avgjørelser. Derfor er det i følge Hernes nødvendig å ta høyde for både mikro- og makronivåer og det gjensidige forholdet dem i mellom for å få en helhetlig teori om strukturell endring.

### **2.2.1 Institusjonell endring**

Richard Scott (2001: kap 8) ser mer eksplisitt på institusjonell endring og beskriver dette som opprettelsen av nye institusjonelle former og de påfølgende endringer i organisasjoner, befolkning og individuelle organisasjoner ettersom disse responderer på press om å adoptere nye strukturer og praksiser. Han skiller, som også Hernes gjorde, mellom ytre og indre prosesser eller faktorer som kan igangsette en slik endring, og ser det slik at jo mindre systemet man studerer er, jo større betydning har de ytre faktorene. Av slike ytre faktorer, nevner han for eksempel introduksjon av ny teknologi, ny politikk eller sosiale reformer, mens de indre faktorene kan være tilpasninger, forbedringer, modifikasjoner og lignende på mikronivået, som igjen påvirker makrorammeverket eller institusjonen. I tillegg ser han det slik at nærmest alle sosiale strukturer inneholder flere institusjonelle systemer som krysser, overlapper og konkurrerer med hverandre og dermed begrenser enkelte aktører og gir muligheter for andre, noe som også representerer en faktor for endring innenfra.

Aktørenes rolle i institusjonell endring, er noe Royston Greenwood, Roy Suddaby og C. R. Hinings også tar for seg i artikkelen "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutionalized Fields" (2002). Gjennom en case studie av canadisk yrkesliv over en 20-årsperiode fra 1977 til 1997 så de på fagorganisasjonenes rolle i deinstitutionalisering (som her innebærer destabilisering av etablert praksis gjennom bl.a. fremkomst av nye aktører og institusjonelt entreprenørskap) og endring. Det de mente å se, er at slike organisasjoner kan legitimere endring gjennom å stå for en diskursprosess hvor endring blir debattert og godkjent. Dette er noe som først skjer innad i den særskilte profesjonen, men som gjennom en omstrukturering av de profesjonelle

identitetene presenteres til andre utenfor fagorganisasjonen. Dette blir dermed en diskurs som muliggjør ny konstitusjon av profesjonelle identiteter.

Også Wolfgang Streeck og Kathleen Thelen (2005) har sett på hvordan institusjoner endres. De har samlet flere essays av ulike teoretikere som omhandler temaet i boken "Beyond Continuity – Institutional Change in Advanced Political Economies"(2005), og ønsker å utfordre det rådende synet på institusjonell endring, som de mener er dominert av modellen over avbrutt ekvilibrium, som jeg beskrev ovenfor. De mener å se at institusjonell endring oftere oppstår gjennom akkumulasjonen av gradvise endringer, enn gjennom plutselige raske endringer. Heller enn å komme utenfra, kommer endringen oftere innenfra og i enkelte tilfeller er den til og med skapt av atferden som institusjonen selv genererer. Institusjoner utfordres altså ikke kun periodevis, men utsettes for pågående angrep ettersom aktørene forsøker å oppnå fordeler gjennom å tolke eller styre den for å nå sine mål, eller gjennom å bryte eller omgå regler som ikke korresponderer med deres interesser. I stedet for å dele institusjonell utvikling inn i perioder, ønsker de å forstå måten aktører selv står for endring innenfra den eksisterende kontekst av muligheter og begrensninger som de forholder seg til. Aktørene initierer og forsterker selv endringen gjennom å arbeide seg rundt de elementer de ikke kan endre, og utnytte andre elementer på nye og mer nyttige måter. (2005:18-19)

### **2.2.2 Endring gjennom læring**

Som vi ser ovenfor, kan det virke som om det å forklare endring, og spesielt institusjonell og organisatorisk endring er et omfattende tema innen samfunnsvitenskapen, og teoretikerne går i flere retninger. I det følgende avsnittet ser jeg på teoretikere som velger å forstå endring gjennom å se på menneskelig læring.

C. Mantzavinos, Douglass C. North og Syed Shariq (2001) ser på læring som den viktigste forutsetningen for endring. Deres utgangspunkt er den kognitive vitenskapen hvor læring er et hovedfokus, og de ønsker å koble denne med samfunnsvitenskapen og bruke den som startpunkt for alle analyser av endringsprosesser på samfunnsplan. Den menneskelige evnen til å lære ses nemlig av dem som den viktigste grunnen for at menneskelig atferd er såpass tilpasningsdyktig som den er, og det er samhandlingen mellom lærende mennesker som muliggjør endring i samfunnet, politikken, økonomien og i organisasjoner. I sin artikkel

”Learning, Change and Economic Performance” (2001) starter de med et forsøk på å forklare individuell læring, her med utgangspunkt i den kognitive nevrologien. I denne vitenskapen ser man det menneskelige sinn som en kompleks struktur av nerver som aktivt tolker og klassifiserer de ulike signaler som sansene mottar. Sinnet klassifiserer opplevelser fra det fysiske, og det sosiokulturelle språklige miljøet, og utvikler regler for å kunne holde styr på alle minnene og opplevelsene. Grupper av slike regler bygger dermed mentale modeller som gir oss mulighet til å tolke og forklare miljøet rundt oss, og alt dette skjer i en pragmatisk kontekst: vi lærer kun i forhold til å takle et problem. De mener å se overbevisende resultater som viser at kunnskap lagret som løsning på spesifikke problemer senere fungerer som løsninger på et mangfold av problemer. Når en løsning basert på en spesifikk mental modell viser seg å ikke være brukbar, er individets første respons å prøve videre med en logisk etterfølgende strategi. Om heller ikke denne løser problemet, tvinges individet til å bli kreativt, det vil si å forme nye mentale modeller og prøve ut nye problemløsninger ute i miljøet rundt seg. Tilbakemeldingen fra dette miljøet blir igjen tolket av individets sinn og er dermed helt avgjørende for læringen. Problemet er at mennesker kan tolke både riktig og feil. Mantzavinos, North og Shariq (2001) mener derfor det er viktig å ikke bare se på den typen læring som kommer av korrekte tolkninger, men også på de som feilaktig fører til myter og overtro fordi tilbakemeldingene har blitt feiltolket. (2001:3-6)

Når det kommer til læring på samfunnsnivå, mener Mantzavinos, North og Shariq (2001:6-7) at man kan se dette som en prosess av delt læring, og de skiller her mellom to aspekter: en statisk dimensjon og en utviklingsprosess. Den statiske dimensjonen innebærer at individer i et sosiokulturelt miljø kontinuerlig kommuniserer med andre mens de forsøker å løse sine problemer. En slik kommunikasjon resulterer direkte i at det blir formet delte mentale modeller (Denzau and North 1994; Mantzavinos, North og Shariq 2001:6). Disse delte modellene utgjør et rammeverk for en felles forståelse av virkeligheten og muliggjør felles problemløsninger. Denne kommunikasjonsprosessen blir i følge Mantzavinos, North og Shariq svært viktig i og med at en delt forståelse av verden rundt oss, er et viktig grunnlag for all videre sosial samhandling. Det andre aspektet, altså utviklingen av disse delte mentale modeller eller delt læring over tid, avhenger av gruppens størrelse og vil variere innenfor de ulike organisasjoner og i samfunnet som helhet. Det er her snakk om prosessen hvor kunnskap (dvs. både teoretisk og praktisk kunnskap) overføres fra generasjon til generasjon. (Mantzavinos, North og Shariq 2001:7)

Mantzavinos, North og Shariq ser også at læring kan føre til uønsket, eller i alle fall ubevisst endring. Noen ganger er det nemlig slik at den delte læringen forblir den samme i lengre perioder, og det som da skjer, er at de mentale modellene blir relativt lite fleksible, og felles trossystemer oppstår. Disse blir, i sin tur, en kilde til det de kaller cognitive path dependence, eller en form for kognitiv ensrettethet (min oversettelse). Grunnen til dette, er at jo mindre fleksible de mentale modellene blir, jo vanskeligere blir det å endre dem. Videre hevder de at også institusjonelle rammeverk rammes av denne ensrettetheten. Det som skjer, er at alle aktørene former de samme mentale modellene, og lærer å løse problemer på en bestemt måte. Når denne strategien først er lært, benyttes den ubevisst hver gang et lignende problem oppstår og man får en institusjonell ensrettethet. Så lenge det institusjonelle rammeverket forblir som det er, vil samhandlingen i et økonomisk marked bli styrt i en bestemt retning og utviklingen av spesifikke typer av teknologi vil bli oppmuntret. Dermed får man en utvikling fra kognitiv, til institusjonell og til sist til økonomisk ensrettethet. (Mantzavinos, North og Shariq 2001:14-17)

## **2.3 Spredning av organisasjonsideer og -praksis**

Et viktig element i en endringsprosess er nye ideer og spredningen av disse. I dette avsnittet ser jeg på hva begrepene organisatorisk innovasjon, organisasjonsideer og oppskrifter innebærer, og på hvilke særtrekk som trengs hos disse for å skape endring. I tillegg ser jeg generelt på hva spredning er, samt på spredningen av nettopp slike innovasjoner, organisasjonsideer og oppskrifter.

### **2.3.1 Innovasjoner**

I følge Everett M. Rogers i boken ”Diffusion og Innovations” (2003:12) er en innovasjon en idé eller et objekt som oppfattes som nytt av et individ eller en gruppe. Hvis en idé er ny for individet, er det etter hans syn en innovasjon. Når vi tenker på innovasjoner, er det gjerne i form av såkalt hardware-teknologi (et teknologisk verktøy), men Rogers understreker at ny teknologi ofte består av både hardware og software (informasjonsbasen til det teknologiske verktøyet), men kan også kun bestå av informasjon. Eksempler på denne siste typen er politisk filosofi, religiøse ideer, nye bestemmelser, vedtekter eller organisasjonsideer. Typen



innovasjoner bestående kun av ideer eller informasjon har i følge Rogers en lavere grad av observerbarhet, noe som også fører til en noe tregere adopsjonsrate enn hardware-innovasjonene.

Men hvordan spres så slike innovasjoner, organisasjonsideer eller -oppskrifter? For å finne ut noe om det, ser jeg det nødvendig å først se på hva spredning generelt er.

Rogers (2003:5) definerer spredning som den prosessen hvor en innovasjon over tid blir kommunisert gjennom ulike kanaler mellom medlemmene i et sosialt system. Det som gjør dette til en spesiell type kommunikasjon er, som jeg var inne på tidligere, at vi alltid har med en ny ide å gjøre. Spredning er en type sosial endring, og kan ses som prosessen hvor endring skjer i strukturen og funksjonen til et sosialt system. Det er nemlig konsekvensene av at nye ideer skapes, spres og tas opp eller forkastes som er den sosiale endringen. Rogers understreker at sosial endring også kan skje på andre måter, som for eksempel gjennom politisk revolusjon, naturkatastrofe eller lignende, men han ser spredning bredt som å inkludere både den planlagte og den spontane spredningen av nye ideer.

Rogers (2003:11) ser det slik at det finnes fire hovedelementer ved spredningsprosessen, og disse kan etter hans syn, identifiseres i alle studier av spredning. Disse elementene er 1) *innovasjon*, 2) *Kommunikasjon*, 3) *kanaler* og til slutt 4) *tid*. *Innovasjonen* (1) er som nevnt en idé, praksis eller gjenstand som oppfattes som ny av et individ eller en gruppe. En *kommunikasjonskanal* (2 og 3) er verktøyet som muliggjør at en beskjed kommer seg fra et individ til et annet. Massemedia, er en slik kanal, effektiv på den måten at den kan skape kunnskap om en innovasjon, mens mellommenneskelige kanaler er mer effektive til å forme og endre holdninger til en ny ide, og på denne måten påvirke avgjørelsen om å ta opp eller avvise ideen. *Tid* (4) er involvert i spredningen gjennom hele den såkalte innovasjonsavgjørelses-prosessen. Dette er en prosess bestående av en serie valg og handlinger over tid hvor et individ eller gruppe går fra å først bli kjent med at innovasjonen eksisterer, til å forme seg en mening om den, til å ta en avgjørelse om å ta den opp eller avvise den. (Rogers 2003:11-24)

En teknologisk innovasjon innebærer som regel en viss grad av fordel for sin potensielle målgruppe, men det er ikke alltid slik at denne fordelten er helt og holdent klar fra starten av. Man kan sjelden være sikker på at en innovasjon representerer et bedre alternativ enn den praksis den er ment å overta for. Det å oppdage en innovasjon skaper usikkerhet i forhold til

hvilke konsekvenser denne innebærer, og leder individet til å lære mer om nyheten. Etter hvert som individet lærer mer, reduseres usikkerheten, og det blir mulig å ta en avgjørelse i forhold til å ta opp, eller å avvise innovasjonen. De viktigste spørsmålene et individ ønsker svar på i denne innovasjonsavgjørelses-prosessen er "Hva er innovasjonen?", "Hvordan virker den?", "Hvorfor virker den?", "Hva er dens konsekvenser?" og "Hva vil fordelene og ulempene være for min situasjon?". Rogers har funnet frem til fem særtrekk ved innovasjoner som han mener er avgjørende for å forklare ulike adopsjonsrater. Det første særtrekket han identifiserer er 1) *relativ fordel*. Dette går på i hvilken grad innovasjonen anses å være bedre enn ideen den overtar for. Dette måles ofte i økonomiske termer, men også i sosial status, bekvemmelighet og tilfredsstillelse. Jo større relativ fordel individet ser ved en innovasjon, jo raskere vil adopsjonsraten være. Det andre særtrekket han tar med, er 2) *kompatibilitet*. Her handler det om innovasjonens forenelighet i forhold til eksisterende verdier, tidligere erfaringer og behov hos den potensielle målgruppe. Rogers ser det slik at en idé som er kompatibel med det eksisterende sosiale systems verdier og normer, vil bli tatt opp raskere enn en mindre kompatibel innovasjon. 3) *Kompleksitet* er også et viktig særtrekk som går på den ansette vanskelighetsgraden i forhold til å forstå og å bruke innovasjonen. Nye ideer som er enkle å forstå tas raskere opp enn ideer som krever ny kunnskap og nye ferdigheter hos målgruppen. 4) *Prøvbarhet* handler om i hvilken grad en innovasjon kan prøves ut i avgrenset skala. Nye ideer som kan testes i installeringsfasen representerer mindre usikkerhet og vil generelt tas opp raskere enn de som på forhånd ikke kan prøves ut. Det siste særtrekket han tar med er 5) *observerbarhet*. Dette punktet handler om i hvilken grad resultatene av en innovasjon er synlige for andre. Jo lettere det er for individer å se resultatene av innovasjonen, jo større er sannsynligheten for at også de tar opp den samme ideen. Rogers mener å se at disse fem kvalitetene, og da spesielt de første punktene, relativ fordel og kompatibilitet er de viktigste særtrekkene for å skape endring. (Rogers 2003:17)

Rogers setter videre fokus på at enkelte innovasjoner kan endre seg ettersom de blir spredd. Han bruker begrepet *re-invention* eller gjenoppfinnelse, som handler om i hvilken grad en innovasjon endres eller modifiseres av en bruker gjennom adopsjons- og implementeringsprosessen. En innovasjon er etter hans syn nemlig ikke nødvendigvis uforanderlig gjennom spredningsprosessen, og det å adoptere en innovasjon er ikke nødvendigvis en passiv rolle hvor man bare implementerer en standardversjon av en idé. Det er nemlig slik at mange ønsker å aktivt delta i å forme innovasjonen til å passe inn i deres unike situasjon. Rogers mener også å se at innovasjoner som kan bli gjenoppfunnet på denne

måten, spres raskere og vil mer sannsynlig adopteres enn de som ikke har denne egenskapen. (Rogers 2003:17)

### 2.3.2 Organisasjonsideer eller oppskrifter

Kjell Arne Røvik (2007) har sett spesifikt på organisasjonsideer eller oppskrifter for utforming og ledelse av organisasjoner, og på spredningen av disse. Han ser fremkomsten av disse organisasjonsoppskriftene som et særtrekk ved vår moderne tilstand i og med at temaet *organisasjon og ledelse* har blitt en del av vår vestlige popularitetskultur. De populære organisasjonsideene finnes i alle økonomiske, geografiske og sosiale sfærer i dag, og vi utsettes alle for dem. Fysisk avstand blir mindre viktig, og innholdet i organisatoriske endringsprosesser blir en type lokale ekko av de samme tidstypiske ideer og foregår ofte parallelt i tid på tvers av kloden. Røvik understreker at det kan være vanskelig å finne ut nøyaktig hvor og når disse populære organisasjonsideene har oppstått, og presiserer at det ofte formidles flere opprinnelser for ett enkelt konsept. Grunnen til dette, mener han kan komme av at det egentlig handler om ulike varianter av samme tidløse idé som har oppstått omtrent samtidig på forskjellige steder. I tillegg er mange av de mest populære ideene forholdsvis universelle, noe som igjen fører til at de i stor grad kan trenge seg inn i og prege moderne organisasjoner og deres strukturer, aktører og aktiviteter. Denne gjennomtrengningen skjer både i bredden, altså at en oppskrift kan innta ulike virksomheter, og i dybden, altså at ideen klarer å trenge ned i organisasjonen og ikke bare opererer på overflaten. (Røvik 2007:16-18)

Tidligere var jeg inne på Rogers' (2003) antagelser om at innovasjoner som fremsto som fordelaktige i en bestemt situasjon, og som bedre enn ideen den skulle overta for, lettere ble tatt opp. Røvik tar dette et skritt videre. Oppskriftene som Røvik (2007:19) beskriver, ses nemlig ikke kun som løsninger som tas opp som respons på et problem i organisasjonen. Han ser det slik at de populære oppskriftene "tilbyr" organisasjonene bestemte definisjoner på problemer, noe som innebærer at det å ta opp en bestemt ofte betyr å importere en problemdefinisjon som anses som gyldig for den bestemte organisasjon. På denne måten økes oppskriftens reformutløsende kraft, i og med at handlings- og endringspotensialet ligger i det å få aksept hos ledelsen for at det faktisk finnes et problem som trenger en løsning. Røvik trekker også frem en usikkerhet knyttet til disse oppskriftene og deres effekt som verktøy. Dette kommer av deres tvetydige virkninger. Det finnes mange ulike oppfatninger av deres

effekt, og et mangfold av forsøk på å etterprøve oppskriftenes virkninger. I tillegg blir virkningene tolket ulikt av individer plassert ulikt i virksomheten som har sett ulike effekter av oppskriftene, og alt dette bidrar også til et inntrykk av tvetydighet og utydelighet. (Røvik 2007:20)

Videre ser også Røvik (2007:226) på hva slags særtrekk som trengs for at en organisasjonsidé skal kunne legitimeres, noe han ser som svært betydningsfullt for dens spredningskraft. Basert på sin studie av hvordan ideene målstyring, medarbeidersamtaler og total kvalitetsledelse ble legitimert i sin tid (1970-, 80- og 90-årene) definerer han syv fellesnevner ved presentasjonen av disse som kan gi økt spredningskraft: 1) *Sosial autorisering*: ideene knyttes til kjente organisasjoner eller personer som har hatt suksess. 2) *Universalisering*: man lykkes i å fremstille dem som et universelt verktøy som kan produsere resultater i ulike typer virksomheter. 3) *Produktivering*: man lykkes med å transformere dem fra generelle ideer til produkter som kan fange oppmerksomheten til potensielle kunder. 4) *Tidsmarkering*: ideene fremstilles som noe nytt og moderne, som kan fungere som løsning på samtidens, og helst også fremtidens utfordringer i moderne organisasjoner. 5) *Harmonisering*: de presenteres slik at de ikke anses å utfordre de mer stabile konfliktdimensjonene som finnes i organisasjonene. 6) *Dramatisering*: de formidles gjennom en dramatisert fortelling om ideens vei til "seier". 7) *Individualisering*: de fremstår som et virkemiddel for utvikling, vekst og karriere for den enkelte medarbeider.

Røvik (2007) ser, slik Rogers (2003) gjorde, også på hvordan en ny ide kan endres når den blir spredd, og har fokus på overføring av organisasjonsideer og -oppskrifter som en form for oversettelse, eller *translasjon*. Gjennom en pragmatisk orientert translasjonsteori ønsker han å belyse hvordan organisasjonsideer ofte oversettes og omformes idet de blir forsøkt overført mellom ulike organisatoriske kontekster. Han skiller først og fremst mellom *intendert* og *uintendert* oversettelse. Under intendert oversettelse er det hensiktsmessig å snakke om motiver, og han registrerer her tre oversettelsesmotiver: 1) Oversettelsen kan være bevisst og rasjonell i handlingen der man lager en lokal versjon av en idé, med ønske om å oppnå best mulig resultater. 2) Omformingen av et populært konsept kan motiveres av at man ønsker å ta hensyn til bestemte interesser i organisasjonen, og lager en mindre kontroversiell versjon for ikke å utfordre disse. 3) Motivasjonen kan noen ganger være mer uuttalte hensyn i forhold til symbolske og/eller statusmessige virkninger. For eksempel kan oversettelser av viktige organisasjonsideer være en måte å øke organisasjonens anseelse på. Men ikke alle

oversettelser og omforminger er intenderte. Mange skjer på et mer ubevisst og utilsiktet plan. Ideer kan nemlig omformes under overføringen uten at det kan forklares av aktørers vilje eller hensikter. Røvik mener at dette kan skyldes at de som oversetter ideen ubevisst kan være påvirket av den kontekst de kommer fra, og dermed utilsiktet utvikler versjoner som bærer preg av denne. (Røvik 2007:255-6)

### **2.3.3 Strategiske valg**

John Child ønsket også å sette fokus på aktørenes rolle i spredningen av nye tanker og ideer i en organisasjon. I artikkelen "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice" (1972) ser han på en form for politisk handling som han kaller *strategiske valg*. Dette er en høyst politisk prosess hvor makthavende personer innenfor en organisasjon, ved et veivalg, veier de økonomiske og administrative behov opp mot mulighetene til å styre strukturen inn etter deres eller andre organisasjonsmedlemmers preferanser. De som tilhører denne maktkoalisjonen evaluerer innledningsvis organisasjonens posisjon, noe som innebærer blant annet forventninger fra for eksempel aksjeeiere og organisasjonens nylige prestasjoner. Disse personenes forutgående ideologi kan også prege denne evalueringen. Det som deretter skjer, er i følge Child, at valget av mål for organisasjonen ser ut til å følge fra denne evalueringen, og vil dermed bli reflektert i den strategiske handlingen som blir bestemt. Child ser anerkjennelsen av disse strategiske valgene som et nødvendig element i enhver teori som omhandler organisasjonsstrukturer, og mener at mange undervurderer verdien av en slik innfallsvinkel. Den kan nemlig åpne muligheten til å velge strukturelle ordninger som bedre vil tilfredsstille prioriteringene til ledelsen i en organisasjon (eller den parten man ønsker den skal være fordelaktig for), og muligheten til å utforske organisasjonsdesign som et middel til å med hell forbinde økonomiske og sosiale kriterier for prestasjoner.

## **2.4 Amerikanske multinasjonale selskaper og omvendt spredning**

### **2.4.1 Multinasjonale selskaper og nasjonal lovgivning**

Som jeg var inne på i innledningen har arbeidsmiljølov og ansettelsesvern altså stått sterkt i Norge historisk. Vi har her utviklet et flerfaglig sentralisert forhandlingssystem, som har blitt

utfyllt med samarbeids- og forhandlingsstrukturer på de enkelte arbeidsplassene. Gjennom dette har en solidarisk lønnspolitikk blitt opprettholdt, og lønnsforskjeller har blitt redusert. (Dølvik, Stokke; Ferner og Hyman 1998) Dette står i sterkt motsetning til forholdene som har rådet i USA. Michael Emerson (1988:801) har sett på ulikheter i typer arbeidsavtaler og reguleringer i USA på den ene siden og vest-Europa og Japan på den andre, og argumenterer for at et økt ansettelsesvern med fordel kan implementeres i amerikansk industri utover de ordninger som det frie markedet der allerede har utviklet. Han mener å se at den amerikanske lovgivningen på dette området strever med å takle for eksempel konflikter i forhold til individuelle oppsigelser på grunn av fraværet av en generell lovgivning som skaper et rammeverk for beslutningstaking. (Emerson 1988) Denne problematikken har vært under søkelyset av flere forskere, og noen som har sett på hvordan en slik politikk har blitt en kilde til konflikter gjennom de amerikanske multinasjonale selskapene i de landene de opererer i, er Tony Edwards og Antony Ferner. I artikkelen "The Renewed American Challenge" (2002) har de har sett på amerikanske MNSs forhold til sine ansatte utenfor USA gjennom en studie av litteratur som blant annet tar for seg bekymringen for disse selskapenes påvirkning på arbeidslivsrelasjonene i disse landene. En av hovedbekymringene er at de MNS undergraver nasjonalt etablerte institusjoner og praksiser. Dette innebærer for eksempel motvilje hos de MNS mot fagforeninger, dreining mot en ensidig lederstil og tilbøyelighet til å lettere ty til oppsigelser enn lignende virksomheter i de aktuelle landene. De mener også å se at det generelt har vært en fiendtlighet fra ledelsen i disse MNS mot arbeidsmarkedsinstitusjoner som kollektiv forhandling og arbeidstakerorganisasjoner, og et særskilt ønske om formaliserte avtaler og prosedyrer for sin praksis. (Edwards og Ferner 2002:95)

#### **2.4.2 Omvendt spredning**

Multinasjonale selskaper (MNS) har blitt en dominerende metode for å spre praksiser på tvers av landegrenser, og har blitt en effektiv måte å overføre kunnskap fra moderorganisasjon ut til de ulike utenlandsavdelingene. I følge Tony Edwards (2000) finnes det en mengde litteratur som tar for seg en slik spredning, men han hevder de har for stor fokus på den spredningen som foregår *fremover*. Han ønsker å sette søkelyset på det aspektet ved spredning innen MNS som innebærer at moderorganisasjonen tar opp særtrekk fra de landene de opererer i. Dette kaller han *omvendt spredning*. En slik spredning kan etter hans syn skje på to måter: 1) den kan ta form i en større *flytende* (min oversettelse) spredningsprosess, noe som innebærer at en

praksis som stammer fra en utenlandsenhet spres til en innlandsenhet, samtidig som den spres til andre utenlandsenheter. Eller 2) den kan skje isolert fra en slik flytende spredning, og kun gå fra utenlandsenheten til innlandsenheten(e) uten å spre seg mellom de utenlandske avdelingene. Dette kaller han *strict* omvendt spredning. Videre ser Edwards på hvilke karakteristikk som kjennetegner de MNS hvor en slik omvendt spredning oftest finner sted. Han identifiserer fire ulike multinasjonale former: 1) den multinasjonale som ikke innebærer noen spredning mellom avdelinger, 2) den globale og 3) den internasjonale som begge har fokus på å få innført sin sentrale ekspertise til utenlandsavdelingene sine, og til slutt 4) den transnasjonale som innebærer bedrifter som forsøker å utvikle, overføre og spre kunnskap ut i organisasjonen via koordinerte og gjensidig avhengige internasjonale enheter. Det er denne siste formen som i følge Edwards har størst sannsynlighet for å gi rom for flytende spredning, hvor den omvendte spredningen også kan finne sted ettersom den er basert på spredningen av kunnskap som har opphav også andre steder enn i moderorganisasjonen. (Edwards 2000:121)

### 3 Tidligere forskning

Både offentlige og private arbeidsgivere stilles overfor store utfordringer med hensyn til nedbemanninger. Praksisen med å gi ansatte sluttpakker har eksistert i norsk arbeidsliv i en årrekke. Den private sektoren har lengst erfaring fra feltet, men også i det offentlige har det blitt mer og mer vanlig å kompensere arbeidstakere ved nedbemanninger. Likevel finnes det lite tilgjengelig forskning på dette temaet, verken over de individuelle eller de samfunnsmessige konsekvenser av sluttpakkenes utbredelse.

Når det kommer til individuelle konsekvenser av sluttpakker, finnes det en undersøkelse som har tatt for seg dette, om enn ikke i stor skala. Arbeidsforskningsinstituttets Robert Salomon, Christin Wathne og Øystein Gullvåg Holters "Omstillinger og sluttvederlag i staten" (2003) tar for seg de individuelle konsekvenser av sluttvederlagspraksis. Dette er en undersøkelse som har vært basert på informantintervjuer i en helstatlig virksomhet og en privatisert virksomhet med betydelige statlige eierinteresser. Et hovedmønster i dette materialet er noe de kaller *negativ personliggjøring*, og handler om på arbeidstakernes selvtillit og verdighet i nedbemanningen. De påpeker at selv saklige begrunnelser for bruk av sluttvederlag kan ende opp med at arbeidstakeren spør "er det meg det er noe galt med?". En slik sosial belastning ved å bli definert som overtallig kommer derfor gjerne i tillegg til en eventuell økonomisk belastning ved oppsigelsen. Et annet poeng som her understrekes, er en *forskyvning fra optimalisering til disiplinering* som de mener å se. Med dette mener de at mål og begrunnelser for omstilling i praksis kan bli "oversatt" til lokale forhold og dermed endre karakter. Et eksempel på dette kan være at organisasjonen i praksis kvitter seg med mangfold og i stedet belønne servilitet, eller utvikler andre trekk som bryter med offisielle målsettinger. I tillegg ser Salomon, Wathne og Holter på prosessen fra behovet for nedbemanning blir et tema hos ledelsen, og til det blir åpent i virksomheten hva som skal skje. Planleggingen fra ledelsens side og samarbeidet med fagforeningene er ikke alltid optimalt og denne perioden kan derfor bli svært belastende for de involverte. Mellomledere får ofte oppgaven med å formidle budskapet til de som er overtallige, men er kanskje ikke skolert i dette. Det å være med på å legge opp et videre løp for den som skal slutte, vurderes her som meget viktig, og kan i beste fall realisere latente muligheter hos disse. Fagforeningenes rolle blir også vurdert til å være viktig, men det blir understreket at de ofte blir trukket med for sent i prosessen. I tillegg var



fagforeningene ikke alltid gode nok i formidlingen av rettigheter, plikter og sakens status til de ansatte. Resultatene fra undersøkelsen viste ulike bruksmåter av sluttvederlagspraksisen og av resultatene i den statlige og i den delvis statseide bedriften, men det konkluderes med at det ikke var mulig å trekke noen konklusjon om hvilke fremgangsmåter som ville garantere ”suksess”.

Når det kommer til de mer samfunnsmessige konsekvenser av bruken av sluttpakker, har Jan Erik Karlsen og Geir Nybø, begge ved Universitetet i Stavanger, tatt tak i emnet. De kontaktet meg og ønsket at jeg skulle ta del i den innledende datainnsamlingen til sitt prosjekt. Min rolle skulle være å finne ut noe om hvilke selskaper som var først ute med bruk av sluttpakker. Ved enkelte av mine intervjuer deltok de derfor, og brukte dette som en av datakildene i deres arbeider. I tillegg har de mottatt enkelte av mine sammendrag fra intervjuer som de ikke deltok på. I tiden etter dette, har Karlsen og Nybø skrevet flere artikler om emnet.

I sin artikkel ”Diffusion of Flexible Voluntary Redundancy Packages in Norwegian Industry” (2005), ønsker de å sette søkelys på en ny HR (Human relations)-modell som de mener å se har vokst frem de siste årene. De diskuterer her fremveksten av et nytt industrielt relasjonssystem i en norsk kontekst. Den norske modellen (Heiret, Korsnes red 2003), bestående av et trepartssamarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og staten, er i ferd med å bli erstattet av en ny bilateral forhandlingsmodell. Dette innebærer at man går fra fokus på stillingsvern og HMS (helse, miljø og sikkerhet) som er hjørnesteiner i Den norske modellen, til et mer fleksibelt system hvor lønnsbetingelser, HMS-spørsmål og andre spørsmål vedrørende arbeidsforholdet styres av markedet fremfor av de institusjonelle aktørene i trepartssystemet.

Dette skiftet mener de å se har kommet gjennom blant annet bruk av sluttpakker, introdusert i oljebransjen i 1980-årene. De ser oljebransjen som en signifikant sektor i Norge, både innenfor økonomien og det industrielle relasjonssystemet, og som en ny driver når det kommer til nye modeller og nye HR-praksiser. Endringen i det norske arbeidslivssystemet ses dermed som et resultat av møtet mellom slike nye drivere og den etablerte praksis. Sluttpakkene representerer en motsetning til normene og verdiene i den tradisjonelle Norske modellen, og spredningen av denne nye praksisen må derfor bli forsøkt forklart utenfor de eksisterende verdirammer og tenkning. Vi har med å gjøre en innovativ praksis, helt utenfor tidligere modeller og prosedyrer som representerer en utfordring for det eksisterende

institusjonelle systemet. Karlsen og Nybø ønsker derfor å studere relasjonen mellom spredningsprosessen og de mer langtids- og fundamentale endringene det representerer for det norske arbeidslivet. Systemet er i dag spredt til de fleste sektorer, men de påpeker at det mangler en generell lovgivning som prinsipp for regulering av spørsmål vedrørende arbeidsforhold. LO har ikke ”godkjent” praksisen, og det forekommer stadige advarsler fra fagforeningshold i forhold til hva det nye systemet innebærer av farer for arbeidstakernes rettigheter og sikkerhet. Individuelle sluttpakker fungerer som et instrument til å undergrave og fragmentere maktbalansen i trepartssamarbeidet og for å tie eventuelle disputer med henhold til oppsigelser. Det har altså åpnet seg en ny, bilateral, selskapsstyrt og individuelt fokusert forhandlingsarena, som gir mest til de tøffeste og ikke nødvendigvis de som fortjener det mest.

I ”The Emergence of a Dual Institutional IR System” (2007) ser Karlsen og Nybø nærmere på det de mener er utviklingen av en lagdeling innenfor det industrielle relasjonssystemet i Norge. De mener å se at ny institusjonell praksis, slik som spredningen av den overnevnte bilaterale forhandlingsarenaen, spres i spesifikke lag av økonomien, mens gamle institusjonelle systemer opprettholdes i andre deler. De påpeker at den nye praksisen står i motsetning til det gamle systemet, og introduseres og spres først innenfor de deler av økonomien hvor det gamle institusjonelle systemet er svakest. På samme måte som man kan se klasserelasjoner i ”arkeologiske lag” innenfor spesifikke økonomiske sfærer (fiskeri, jordbruk) kan man også i dette tilfellet se gamle og nye institusjonelle mønstre eksistere side om side innenfor de ulike økonomiske lag. Skiftet innenfor de norske arbeidslivsrelasjonene har til dels blitt igangsatt og fremskyndet blant annet av bruken av sluttpakker i oljebransjen på 1980-tallet. De understreker at selv om det mangler lovgivning og formelle regler på feltet, så har dette nye industrielle relasjonssystemet fått spre seg ut i de ulike bransjer men eksisterer likevel parallelt med det gamle systemet.

## **4 Metode**

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ case-studie av en bestemt hendelse i ESSO, nemlig innføringen av sluttpakker i den norske avdelingen i 1986. I dette arbeidet har jeg brukt kvalitative forskningsintervjuer som metode. I dette kapitlet vil det bli presentert en beskrivelse av denne studiens ulike faser, og begrunnelser for de ulike metodevalgene jeg har tatt underveis. I tillegg vil jeg beskrive de forskningsetiske hensyn jeg måtte ta i betraktning, og de refleksjoner jeg gjorde rundt min egen rolle som forsker. Til slutt vil jeg også reflektere over påliteligheten til de funnene som undersøkelsen har produsert. Hele tiden vil jeg støtte meg til relevant litteratur fra ulike teoretikere innenfor feltet for kvalitativ forskning og forsøke å knytte mine valg opp mot disse.

### **4.1 Valg av emne og innledende undersøkelser**

#### **4.1.1 En mulighet dukket opp**

Etter å ha vært i kontakt med forskningsmiljøet på IRIS (International Research Institute of Stavanger) ble jeg kontaktet av Geir Nybø (Universitetet i Stavanger) og Jan-Erik Karlsen (IRIS) som ønsket hjelp fra en student i arbeidet med et planlagt forskningsprosjekt om sluttpakker. Min rolle skulle være å finne informasjon om hvilke bedrifter som var først ute med å bruke sluttpakker, og om hvordan dette skjedde. Videre skulle jeg bruke materialet i en masteroppgave om denne første bruken av sluttpakker i norsk arbeidsliv.

#### **4.1.2 Artikkel- og arkivsøk i AETATs, Stavanger Aftenblads og Oljemuseets arkiver**

For å finne ut noe om hvilke bedrifter som muligens hadde gitt sine ansatte sluttpakker, ble det nødvendig å finne dokumentasjon på nedbemanninger som hadde funnet sted i den antatt aktuelle perioden, nemlig 1980-tallet. Alle bedrifter må rapportere sine oppsigelser til AETAT (nå NAV), så første sted jeg lette var i disse arkivene i Stavanger. Dette var arkiver som gikk flere år tilbake i tid, og var ikke lagt inn på data. Jeg gikk derfor gjennom papirdokumenter fra så langt tilbake som det fantes. Det viste seg at bedriftene ikke var forpliktet til å oppgi om de

hadde kompensert sine ansatte ved en oppsigelse, men flere hadde likevel gjort dette. Det fantes nemlig flere dokumenterte sluttpakker blant disse innrapporterte nedbemanningene. Den tidligste var fra 1994.

Dette tidspunktet var ikke tidlig nok til at det kunne ha vært en av de første sluttpakkene, så det ble nødvendig å lete i andre kilder. Derfor foretok jeg et søk i Stavanger Aftenblads arkiver i A-tekst. Dette er et digitalisert artikkelarkiv fra norske papiraviser, og var tilgjengelig i Stavanger Aftenblads lokaler i Stavanger. Her var det lagret artikler fra 1987 og fremover, og det var mulig å søke på ulike søkeord. Siden begrepet ”sluttpakker” ikke nødvendigvis var brukt på de tidligste typene av kompensasjon ved oppsigelser, søkte jeg med flere stikkord som for eksempel ”sluttpakker”, ”sluttvederlag”, kompensasjon ved oppsigelse”, ”nedbemanning” og andre lignende formuleringer. Det dukket her opp flere artikler som omhandlet oppsigelser og i enkelte av dem sto det om kompensasjoner og sluttpakker. Den tidligste beskrivelsen av dette som fantes her var fra 1988.

Dokumentene i AETATs og Stavanger Aftenblads arkiver viste at det fant sted en økning i oppsigelser i oljebransjen på slutten av 1980-tallet. Det ble dermed naturlig å kikke nærmere på denne sektoren. På Oljemuseet i Stavanger finnes det et bibliotek hvor det, i tillegg til oljerelatert litteratur, er et arkiv med blant annet årsrapporter fra de ulike oljeselskapene som er etablert i området. Her gjennomgikk jeg en mengde slike rapporter fra 1970-tallet og fremover. I disse rapportene kom det ikke eksplisitt frem om oppsigelser hadde funnet sted, men det var for hvert år en oppsummering over året i tall. Her var det mulig å finne en oversikt over hvor mange ansatte det til ethvert tidspunkt var i bedriftene. Ut fra dette var det mulig å se hvor mange som hadde sluttet i selskapet fra året før. Den første store oppsigelsen med dokumentert kompensasjon fant vi i ESSOs årsrapport fra 1986, hvor antallet ansatte hadde minnet med 195 personer.

## **4.2 Valg av forskningsdesign for hovedundersøkelsen**

Funnene fra de innledende undersøkelsene viste altså at ESSO var et av de aller første selskapene til å benytte seg av sluttpakker ved nedbemanning og det kunne se ut for at praksisen hadde spredd seg derfra og utover i andre bedrifter lokalt. Ønsket var å finne ut mest mulig om hvordan dette hadde skjedd. Derfor valgte jeg å gjennomføre en case-studie. I

boken sin "Case Study Research" (1994:1) beskriver Robert K. Yin at en case-studie er en nyttig strategi i undersøkelser hvor "hvordan"- og "hvorfor"-spørsmål skal stilles. I mitt tilfelle ønsket jeg å se på hendelsene rundt nedbemanningsprosessen i 1986, mottagelsen og spredningen av sluttpakker. Jeg ville finne ut noe om hvordan og hvorfor innføringen og spredningen gikk som den gikk. Dette var hendelser som lå langt tilbake i tid, og som jeg ikke kunne gå inn å direkte observere. En case-studie ble likevel en god løsning for meg. Et kasus kan i følge Yin nemlig også være nettopp en slik hendelse. Det har blitt gjort undersøkelser av avgjørelser, programmer, implementeringsprosesser og organisatorisk endring. Dette er caser som er vanskeligere å definere enn et individ eller en enhet, og Yin gjør oppmerksom på utfordringene som også finnes i slike forskningsprosjekter. Blant annet påpeker han at man i en slik undersøkelse vanskelig kan definere korrekt starten og avslutningen på selve "casen". En studie av et spesifikt program kan inneholde variasjoner både i definisjonen av selve programmet, ut fra ulike aktørers perspektiver og i de delene som eksisterte før den formelle innføringen av programmet (Yin 1994:22).

Den samme case-studien kan i følge Yin (1994:41) involvere mer enn én enhet som man ønsker å analysere. En slik undersøkelse kalles embedded single case-studie, og innebærer at man, innenfor en case-studie, også ser på én eller flere underenheter. I en undersøkelse av en organisasjon, kan et eksempel på slike enheter være det han kaller "prosessenheter", som møter, roller og lignende. Dette kan muligens, om enn ikke direkte, overføres til min oppgave. I undersøkelsen har jeg nemlig hatt fokus både på utarbeidelsen og innføringen av sluttpakkene og på mottagelsen av dem. I tillegg har jeg sett på en intern spredning og en spredning fra ESSO til andre bedrifter. For å finne ut noe om dette har jeg sett på ulike typer formelle og uformelle utvalgs roller i organisasjonen. Jeg har intervjuet mennesker i ulike posisjoner i selskapet og jeg har sett på ulike typer internpolicy. Styrken med disse embedded single case studiene er i følge Yin at det å se på slike underenheter ofte kan gi muligheter for utvidet analyse, og til økt innsikt i et større kasus. En styrke ved case-studiet som metode kan kanskje være nettopp dette subjektive perspektivet. Individuelle følelser, tanker og handlinger kan spille en viktig rolle i et større kasus. Ved å se nærmere også på disse delene, kan man muligens også styrke analysen av helheten. Men det advares også mot å gi for mye oppmerksomhet til underenhetene. Som forsker må man nemlig være oppmerksom på at dette kan føre til at man mister fokus på helheten, og at den opprinnelige undersøkelsen endrer retning og natur. (Yin 1994:44)

### 4.3 Forskningsintervju

Widerberg (2001:57) understreker at ulike spørsmål krever ulike metoder, og ulike metoder gir ulike typer svar. Å velge riktig metode er å finne frem til den beste måten å skaffe informasjon eller kunnskap på som kan bidra til å besvare de forskningsspørsmål man ønsker å se på. I ESSO-studien ønsket jeg å finne informasjon om en hendelse som hadde funnet sted for over tjue år siden. Jeg ønsket kunnskap om hvordan sluttpakkeløsningen ble mottatt av ulike aktører, og valgte derfor å benytte meg av forskningsintervjuet som metode. Jeg ville nemlig høre ulike personers opplevelser av det som skjedde og høre deres tanker rundt hendelsene. Kvale (1997:21) beskriver det han kaller *det halvstrukturelte livsverden-intervjuet*. Dette er en faglig konversasjon med mål om å innhente beskrivelser av et tema hvor hverdagsmenneskets erfaringer ligger som et bakteppe for tolkningen av opplevelsene. Hensikten er å frembringe grundig utprøvet kunnskap gjennom samtale mellom to deltakere, hvor den ene (intervjuren) definerer og kontrollerer situasjonen ved å angi tema og kritisk følge opp de svar som måtte komme. Også Fog (2001:14) er inne på dette. Hun ser formålet med et kvalitativt forskningsintervju som å være å få fatt i de betydningene personer, ting, saker, og (som i mitt tilfelle) hendelser, har for intervjupersonen. Det endelige formålet med forskningsintervjuet er akkurat dette, å fange subjektens eller aktørens perspektiv, og slik (hvis intervjuet lever opp til de krav som stilles for at det skal være vitenskapelig holdbart, noe jeg kommer tilbake til senere i kapitlet) få en dokumenterbar praktisk og teoretisk innsikt i de saksforhold som man er interessert i.

Min oppgave skulle være et forsøk på å dokumentere en hendelse som fant sted for lenge siden, og å se på aktørenes subjektive opplevelser av denne. Jeg kunne derfor stå i fare for å få motstridende svar både om de faktiske forhold og om opplevelsene av dem. Siden det ikke var mulig å frembringe noen annen dokumentasjon fra prosessen, hadde jeg ingen måte å kontrollere hvilke opplysninger som var riktige. Kvale (1997:23) understreker at når man intervjuer flere aktører på én sosial arena vil det være sannsynlig å få akkurat slike motstridende svar. Han ønsker likevel å oppfordre til ikke å forkaste det kvalitative intervjuet som metode fordi man er redd opplysningene blir for subjektive. Han ser det som en styrke at intervjuformen fanger opp variasjoner i intervjupersoners oppfatninger. Det kan gi oss muligheten til å se mangfoldet og kontroversene i den menneskelige verden.

#### **4.4 Forberedelse av intervjuundersøkelsen**

I følge Kvale (1997:44) setter intervjuets åpenhet og fleksibilitet store krav til forberedelse og kompetanse fra intervjuerens side. Underveis blir man stilt overfor utallige valg som må tas der og da, og det finnes ingen klare regler for hvordan dette skal gjøres. Han ser intervjuformen som et håndverk eller en kunstform, heller enn en standardisert forskningsmetode. Man må derfor være reflektert i valgene og oppmerksom på de konsekvenser de kan ha for prosjektets helhet. Jeg ville gjerne gå inn i intervjuene med mest mulig kunnskaper om temaet og om de valg jeg kunne komme til å bli stilt overfor underveis.

##### **4.4.1 Klargjøring av fordommer og forforståelse**

Fog (2001:17) understreker også viktigheten av å ta forberedelsene på alvor. Årsaken er at man, gjennom forberedelsen, kan imøtekomme utilsiktede virkninger på den produserte empiri. For det første, er det nødvendig å undersøke eksisterende empiri og teori på det aktuelle feltet. Man må altså først og fremst tilegne seg praktisk og teoretisk kunnskap rundt det man er på vei inn i. I denne innledningsfasen satte jeg meg derfor inn i emner som omhandlet institusjoner, organisasjoner, endring og spredning (se teorikapitlet) og tilegnet meg et teoretisk utgangspunkt for det videre arbeidet.

I tillegg er det viktig å klargjøre hvilket perspektiv man ser saken fra. Man må være klar over de fordommer og den forforståelsen man bærer med seg. Forforståelsen kan beskrives som referanserammen man betrakter et fenomen gjennom (Widerberg 2001:24). Som menneske går man nemlig inn i enhver situasjon med en ballast av dagligdags erfaring og kunnskap og med en rekke mer eller mindre fordomsfulle følelser. Vi bærer med oss et rammeverk for forståelse som vi har fått gjennom det sosiale og kulturelle systemet vi lever i. Vår moral, vårt språk og måten vi oppfatter virkeligheten på, spiller inn på hvordan vi oppfatter ting. (Fog 2001:18) Den aktuelle saken man ønsker å se på kan gi umiddelbare og ikke-reflekterte betydninger for oss, og Fog understreker at det som forsker er spesielt viktig å være oppmerksom på og å reflektere over disse. Hvis ikke kan følelsene leve sitt eget liv og påvirke intervjuet og empirien.

For meg ble det interessant å gjøre meg noen tanker om det å ha vokst opp i Stavangerområdet. Stavanger ble totalt forandret på 1970-tallet da oljeeventyret slo til for fullt. Fra å være en liten kystby, ble Stavanger ganske raskt en travel og rik oljeby. I dag er byen stadig voksende og det er fortsatt oljebransjen som dominerer arbeidsmarkedet og lokker folk hit. Jeg har selv foreldre og annen nær slekt som er eller har vært knyttet til oljerelatert arbeid, og i dag er også mange av mine venner og bekjente ansatt i oljeselskaper og tilknyttede bransjer. Jeg kan derfor på ingen måte si at jeg gikk inn i denne undersøkelsen fordomsfri og med et fullstendig objektivt syn på ESSO og oljebransjen generelt.

Men ikke bare ble jeg nødt til å se på mine fordommer mot bransjen og den kulturen som er skapt rundt den. Jeg måtte også tenke over mitt forhold til de som arbeidet der, som jeg faktisk skulle snakke med. Fog (2001:18) understreker viktigheten av at man går inn i en slik studie med å tenke over og avsløre sine egne uerkjente forhåndsoppfatninger av de man skal intervju. Siden mine potensielle intervjupersoner alle hadde arbeidet i ESSO på 1980-tallet ville de antagelig være på mine foreldres alder, og jeg tenkte at det ville være forholdsvis høyt utdannede, gjerne ingeniørutdannede personer. I og med min oppvekst har jeg alltid hatt en oppfatning av hvilken type mennesker deres generasjon og denne oljekulturen består av. I tillegg antok jeg at det ville være mest menn. "Far jobber i oljå" er nemlig ingen ukjent frase her i regionen, og spesielt i den tidlige perioden. Fog (2001:18 og 116) sier at disse fordommene og forutinntattheten må komme ut i lyset for at de ikke skal ligge bak som et forstyrrende element i intervjusituasjonen og ødelegge for kontakten og forvirre bildet av den andre personen. Jeg måtte altså klargjøre min oppfatning av de jeg skulle snakke med, og i tråd med Fogs oppfordring stilte jeg meg selv noen spørsmål: "Hva er min oppfatning av middelaldrende menn i oljerelatert arbeid?". "Hvem tror jeg at de er?". Jeg var ganske sikker på at jeg visste akkurat hva slags type mennesker jeg skulle treffe, så svarene ble i første omgang entydige. Myten om den arrogante, middelaldrende, velstående mann i oljebransjen levde i beste velgående i min bevissthet, og det var nødvendig å utfordre den før jeg gikk i møte med intervjupersonene.

#### **4.4.2 Intervjuguide**

Videre satte jeg opp en intervjuguide. Dette ble ikke bare en praktisk forberedelse, men også en mulighet til å tenke grundig over hvordan intervjuenes forløp kunne komme til å bli. I



følge Steinar Kvale (1997:76) kan intervjuguiden være alt fra en grov skisse til en detaljert og nøyaktig liste med spørsmål i en planlagt rekkefølge. Han anbefaler å sette opp to guider, én hvor man tar for seg de såkalte *forskningsspørsmålene*, og én med de såkalte *intervjuspørsmålene*. Forskjellen på disse to typene spørsmål er at forskningsspørsmålene går på forskningsprosjektets hovedtemaer, mens intervjuspørsmålene er til for å skape en dynamikk i intervjuet og å stimulere samtalen gjennom forståelige og mindre abstrakte spørsmål. Jeg valgte å sette opp en todelt guide med forskningsspørsmålene på den ene siden, og intervjuspørsmålene på den andre. For hvert forskningsspørsmål hadde jeg flere intervjuspørsmål som jeg mente kunne belyse disse. På denne måten kunne jeg, i tråd med Kvales anbefalinger, forhåpentligvis nærme meg emnet fra ulike vinkler underveis. Jeg var forberedt på at det ikke ville være mulig, og kanskje ikke heller ønskelig å følge guiden til punkt og prikke ettersom intervjuet utviklet seg og intervjupersonene kom med sine historier. Kanskje ville de fortelle meg ting det ikke en gang hadde falt meg inn å spørre om. Kanskje ville det også være nødvendig å endre på guiden til neste intervju, ettersom ny informasjon kom frem i de enkelte samtalene.

Jeg ville ha intervjuguiden der som en støtte ettersom jeg ikke er en erfaren forsker, og fordi emnet kunne bety detaljerte spørsmål og svar. Jeg forsøkte likevel å være bevisst på hvordan jeg skulle bruke den. Jette Fog (2001:118) advarer nemlig om at intervjuguiden kan bli et forstyrrende element i kontakten mellom intervjuer og intervjuperson. Hun ser det slik at samtalen fra sekund til sekund blir justert av samtalepartene. Dette skjer gjennom de små og store avgjørelser som blir tatt i løpet av intervjuet, som enten beholder den planlagte retning, eller forandrer samtalens strøm. Gjennom å forholde seg for slavisk til guiden, kan man derfor gi brudd i samtalens naturlige forløp og gi samtalepartneren en følelse av ikke å bli hørt. Jeg var derfor svært bevisst på at dette kun skulle være en støtte underveis, og at jeg skulle la intervjupersonene få frihet til å avvike fra mitt spørsmålsoppsett. Det skulle være en hjelp til å få oversikten over hvilke spørsmål som ble besvart (kanskje uten at de nødvendigvis trengte å bli stilt) eller som trengte å bli stilt etter hvert som samtalen gikk frem.

#### **4.4.3 Finne intervjupersoner – en enkel affære i oljebyen?**

Ettersom det viste seg at ESSO var et av de første selskapene til å bruke sluttpakker, ble det interessant å forsøke å få til intervjuer med ansatte som hadde tatt del i

implementeringsprosessen i 1986. Jeg ville gjerne ha personer fra ulike posisjoner i selskapet og som dermed hadde ulike innfallsvinkler til prosessen. Utgangspunktet var derfor å få et bredt utvalg fra ulike deler av selskapet og jeg ønsket å snakke med personer både fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Det viktigste var at disse på en eller annen måte hadde informasjon om det som hadde skjedd i 1986 og som gjennom sine erfaringer kunne belyse ulike sider ved det som skjedde. I følge årsrapportene jeg hadde gjennomgått tidligere, var det flere hundre ansatte – flere hundre potensielle intervjupersoner – i ESSO i 1986. Jeg tok høyde for at flere av dem hadde sluttet i selskapet gjennom årenes løp. Mange hadde kanskje gått av med pensjon eller gått over til andre jobber. Men Stavanger er en liten storby, og alle kjenner noen som kjenner noen, og alle har en link til oljebransjen. Derfor var jeg overbevist om at det forholdsvis enkelt skulle være mulig å få tak i flere aktuelle personer til intervjuene mine. Men slik gikk det ikke.

#### **4.4.4 Virkeligheten: Taushet, tomme løfter og endeløse avvisninger**

Den første veien som føltes naturlig å gå, var selvfølgelig via ESSO (nå ExxonMobil) selv. Dette viste seg å være en blindvei. Studien skulle se på ESSOs innovative og nyskapende prosess og deres påvirkning på det norske arbeidslivet, og hadde etter mitt syn et positivt fokus. Min antagelse var derfor at selskapet selv ville ha mye å si om emnet og kanskje også se på det som en mulighet til positiv omtale som første bedrift ut i sluttpakkehistorien i Norge. Jeg forsøkte derfor å kontakte personalsjefen i ExxonMobil på Forus via telefon, flere E-poster og brev. Jeg fikk aldri snakke med ham direkte, selv etter å ha lagt igjen flere beskjeder og oppfordringer om å kontakte meg. Jeg fikk heller ikke svar på noen av de skriftlige henvendelsene. Jeg ble møtt med en konsekvent taushet, og det var umulig å komme meg videre inn i systemet og å få snakke med personer som kunne hjelpe meg. Dette er noe David Silverman (2001:57) tar opp. Han ser på det å få åpen tilgang til det man ønsker å studere, og snakker i den sammenheng om såkalte ”gatekeepers”. Ofte er det slik at man må forbi slike ”voktere” for å få kontakt med aktuelle enheter eller personer, og å få deres samtykke og godkjenning. I mitt tilfelle var det flere. Jeg var i kontakt med sentralbordansatte som ikke kunne gi ut E-postadresser, sekretærer som ikke ville videresende forespørsler til aktuelle personer og et utall mellomledere som ikke svarte på henvendelser. Det nærmeste jeg kom var en arkivansatt som i første omgang bekreftet eksistensen av dokumenter fra nedbemanningen

i 1986 og sa seg villig til å lete disse frem til meg. I neste omgang trakk personen seg og sluttet å svare på mine henvendelser.

Det ble derfor nødvendig å se utenfor selskapet. Det ble starten på et langt detektivarbeid. Gjennom kjente ble det mulig å spore opp et par tidligere ansatte som kunne være aktuelle å intervju. Disse tipset igjen om flere navn, og til slutt var listen på et titalls personer som hadde arbeidet i ESSO på det aktuelle tidspunktet. Ingen av dem var lenger ansatt i selskapet. Etter å ha sporet opp deres bostedsadresser sendte jeg et brev hvor det ble informert om prosjektet og om at jeg ville ta kontakt for en eventuell anonym samtale. Deretter tok jeg telefonisk kontakt for å høre om de kunne være interesserte i å delta. Tre av personene svarte umiddelbart ja, mens de resterende var negative. Jeg hadde hørt rykter om at ESSO var et svært lukket selskap, som krevde lojalitet og som ikke ønsket at informasjon om interne forhold skulle komme ut. Men responsen jeg fikk var likevel overraskende. Flere av de spurte mente de hadde mye informasjon om saken, men at de ikke ønsket å snakke om det fordi de var bekymret for at det ville kunne føres tilbake til deres person. Selv om jeg igjen understreket intervjuenes anonyme karakter, formidlet de at de av samme grunn ikke ville delta.

#### **4.4.5 Urealistiske forventninger og naturlige årsaker til motgangen**

Det så altså ut for at undersøkelsen ikke kunne gjennomføres. Alt stoppet fullstendig opp. Dette var en frustrerende følelse. Kvale (1997:45) beskriver i sin bok intervjuundersøkelsens emosjonelle dynamikk. Her beskriver han fem typiske emosjonelle faser som en forsker går gjennom i løpet av en slik studie. Disse er *den antipositivistiske entusiasme-fasen*, *den intervjuiterende fasen*, *den tause arbeidsfasen*, *den tause, aggressive fasen* og til slutt *den utmattede siste fasen*. Jeg følte at jeg var i en utmattet fasen allerede før jeg hadde kommet ordentlig i gang! Jeg fikk paranoide tanker om at det var meg eller mitt prosjekt som var årsaken. Kanskje var det fordi jeg er uerfaren, at jeg ikke vet hvordan jeg skal gå frem? Kanskje ingen vil snakke med meg siden jeg "bare" er student? I tillegg var jeg innom til dels konspiratoriske tanker om ESSO og om oljebransjen, og om deres behov for å holde ting skjult. Men selv om det kanskje kan være noe i det at ESSO ikke ønsker at intern informasjon skal komme ut, og at de vil dysse ned en historie som tross alt omhandler nedbemanning,

kom jeg til slutt frem til at det kanskje kunne ligge en rekke helt naturlige årsaker bak mine opplevelser av avvisning og motstand.

For det første gikk nok jeg inn i dette med urealistiske forventninger. Jeg hadde vært inne i en entusiasme fase hvor jeg tenkte at dette skulle være en forholdsvis enkel sak å ta tak i, og jeg hadde stor tro på at dette var et tema som skulle engasjere andre like mye som meg. Men jeg innså etter hvert at for et selskap som ESSO – et stort konsern med mange arbeidsoppgaver og raske skifter – var ikke dette umiddelbart noen interessant sak. For dem innebar mine henvendelser om graving i fortiden antagelig heller merarbeid og logistiske utfordringer enn spenning. Den tjue år gamle hendelsen jeg var ute etter å snakke om ville innebære at flere ansatte ville være nødt til å sette av tid som heller kunne brukes til å gjøre jobben de egentlig var der for å gjøre.

Når det kommer til årsakene til at flere av de tidligere ansatte også sa nei til å delta i undersøkelsen, kan også disse være flere. Flere av dem var redde for at deres anonymitet ikke ville ivaretas, og det finnes faktisk grunner for at dette kunne være en reell frykt. Forholdene i oljebransjen på 1980-tallet var svært små, og kanskje var de redde for at jeg kunne komme til å avsløre detaljer som førte til at noen som kjente selskapet kunne kjenne igjen deres person i beskrivelsene. Dette er noe jeg var svært opptatt av å unngå og som jeg har beskrevet ytterligere senere i kapitlet. I tillegg ville det å si ja til et intervju med meg innebære at de var nødt til å sette av tid i det som kanskje var en travel hverdag, og snakke om hendelser som for lengst var lagt til side i hukommelsen.

Jeg forsto etter hvert at det var mange ting som gjorde at forberedelsene ikke gikk helt som jeg ville, og jeg innså at mitt eneste utvalgs kriterium nå var i ferd med å bli ”noen som i det hele tatt vil snakke med meg”. Det var en nedslående tanke, men jeg syntes likevel det kunne være verdt å gi undersøkelsen en sjanse. Jeg hadde altså tre intervju personer som var villige til å møte meg. Tre personer var selvfølgelig alt for lite til å gi et godt nok bilde av hva som hadde skjedd i 1986, men jeg tenkte at dette kunne være en start. Det ikke kunne skade å høre hva de hadde å si. Kanskje kunne de også tipse meg videre om personer jeg ikke ennå hadde klart å spore opp. Jeg gjennomførte derfor disse tre intervjuene (gjennomføringen av alle intervjuene redegjøres for nedenfor) og ble positivt overrasket. Ikke bare hadde de mye interessant å fortelle om emnet, men noen nye navn kunne også legges til listen over aktuelle personer. Men etter å ha gjennomgått samme prosedyre som tidligere med brev og telefonisk

kontakt, hadde jeg likevel kun én person som sa seg villig til å stille til intervju. Jeg gjennomførte dette, men var strengt tatt like langt. Derfor kontaktet jeg for andre gang de personene jeg allerede hadde intervjuet og forklarte situasjonen. Jeg spurte om de kunne komme på noen andre som ikke tidligere hadde blitt nevnt og som kanskje kunne være aktuelle å snakke med. Dette ga resultater, og jeg hadde plutselig enda noen personer jeg kunne kontakte. På denne måten fikk jeg to nye intervjuavtaler.

## **4.5 Gjennomføring av intervjuene**

I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for hvordan intervjuene ble gjennomført. Jeg beskriver her hvordan jeg forberedte intervjupersonene på samtalen, gjennom briefing og gjennom å innhente deres informerte samtykke. Jeg benyttet meg av både ansikt-til-ansikt-intervjuer og telefonintervjuer, noe som krevde ulike fremgangsmåter som jeg beskriver nedenfor. I tillegg dukket det opp etiske dilemmaer underveis som jeg her redegjør for hvordan jeg håndterte.

### **4.5.1 Briefing og informert samtykke**

Jeg startet både ansikt-til-ansikt-intervjuene og telefonintervjuene med å informere om undersøkelsen. Jeg ga en kort presentasjon av meg selv og av prosjektets mål, og litt om hvilke emner vi ville komme inn på i løpet av samtalen. Deretter ba jeg om intervjupersonenes informerte samtykke. I følge Kvale (1997:67) består dette i å få intervjupersonen til å delta i undersøkelsen på frivillig basis, og informere om at de når som helst kan trekke seg hvis de måtte ønske det. Jeg gav også beskjed om at de selv valgte hvilke spørsmål de ville svare på. Grunnen til at dette er viktig, er å (så langt det er mulig) unngå påvirkning og følelser av tvang. En del av det å innhente intervjupersonenes informerte samtykke, var også å gi dem en garanti for deres anonymitet. Deres deltakelse i undersøkelsen skulle på ingen måte medføre at deres identitet skulle avsløres. Det ble derfor viktig å informere dem om hvordan jeg hadde tenkt å bruke den informasjonen de gav meg. Jeg gav dem en innføring i hvordan jeg hadde tenkt å håndtere datamaterialet, om hvordan jeg ville anonymisere alle personene som deltok, både gjennom å fjerne deres navn, posisjoner og eventuelle andre trekk som kunne komme frem i intervjuene som kunne identifisere dem.

Jeg innhentet dette informerte samtykket muntlig. Det ble ikke skrevet noen kontrakt, men det ble gjort en muntlig avtale om hvordan dette skulle gjennomføres. I en undersøkelse som denne, der man kan komme til å endre på prosjektplan og formål etter hvert som man får ny innsikt og ny kunnskap, kan det være vanskelig å oppfylle krav om full informasjon. Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) godkjente min plan om å bruke *halvstrukturerte* intervjuer. Dette ga meg muligheten til å følge den retningen en samtale tar og å stille nye spørsmål som ikke nødvendigvis står i intervjuguiden. Dette var også noe jeg informerte om, slik at de skulle være klare over at jeg kunne komme til å følge andre spor enn de jeg på forhånd hadde fortalt om, uten at dette skulle få innvirkning den avtalen vi hadde inngått.

#### **4.5.2 Ansikt-til-ansikt-intervjuer og telefonintervjuer**

Jeg gjennomførte i alt seks intervjuer. Fire av disse var ansikt-til-ansikt-intervjuer, mens to av dem ble gjort over telefon etter ønske fra intervjupersonene. To av ansikt-til-ansikt-intervjuene ble gjennomført i et lånt lokale hvor jeg var verten. Her deltok også enten Jan-Erik Karlsen eller Geir Nybø. Et intervju ble holdt på en kafé, hvor det også var andre gjester til stede. Her ble utfordringen å få til en privat situasjon i et offentlig lokale, og det følte i starten litt unaturlig å snakke om alvorlige emner mens andre lo og hygget seg rundt oss. Men etter hvert fikk både jeg og intervjupersonen vendt oss til omgivelsene. Stemningen ble mer avslappet og samtalen fløt lettere. Et siste ansikt-til-ansikt-intervju ble holdt på intervjupersonens egen arbeidsplass. Her deltok også Jan-Erik Karlsen. I dette tilfellet ble deltakeren selv verten og bød på kaffe og kontrollerte omgivelsene og tidsrammen. Ved alle disse samtalene brukte jeg en lydopptaker etter godkjennelse fra de intervjuede. I tillegg gjorde jeg mine egne notater underveis. Grunnen til dette var for det første for å ha en sikkerhet i tilfelle utstyret skulle svikte, men også for å holde en viss kontroll over hva som var blitt gjennomgått underveis. Jeg tok utgangspunkt i intervjuguiden, men forholdt meg mer løselig til denne, slik at samtalene løp forholdsvis fritt rundt de ulike temaene. Disse intervjuene varte i alt fra én til to timer.

Telefonintervjuene ble gjennomført til et på forhånd avtalt tidspunkt, slik at både jeg og intervjupersonene hadde satt av tid til en lengre samtale. Jeg brukte ikke lydopptaker ved disse intervjuene, men tok notater underveis. I tillegg brukte jeg noen minutter etterpå til å skrive ned ting jeg enten ikke hadde fått tid til å notere ned, eller tanker rundt det som var blitt

sagt. Disse intervjuene ble mer ”effektive” ettersom det føltes mindre naturlig å ta pauser underveis i telefonsamtalene. Ett spørsmål ble som regel avløst direkte av et neste, og jeg merket at jeg fulgte intervjuguiden mer slavisk her enn i ansikt-til-ansikt-intervjuene. Resultatet ble også at samtalene ble kortere, begge rundt tretti minutter.

#### **4.5.3 Forholdet mellom meg som intervjuer og intervjupersonene**

I denne undersøkelsen var jeg ute etter intervjupersonenes minner av og opplevelser rundt bestemte hendelser og det var derfor flere etiske hensyn jeg måtte ta underveis i intervjusituasjonen. Fog (2001:197) påpeker at det her er snakk om forskning *om* mennesker, og dermed også snakk om forholdet *mellom* mennesker. Det ble derfor viktig å tenke over min rolle som forsker i møte med intervjupersonene. Intervjusituasjonen dreier seg om tillit og åpenhet, og kan dermed også inneholde makt og maktmisbruk. Jeg var opptatt av å ikke krenke intervjupersonenes grenser, eller å stille ledende spørsmål. Men samtidig ønsket jeg selvfølgelig å få så mye som mulig ut av samtalen med dem. Et slikt dilemma har i følge Fog ingen forhåndsløsning. Det beste man kan gjøre, er å være oppmerksom på problemstillingen. Man må høre godt etter og fange opp hvilke grenser intervjupersonene selv setter. Men selv om man må være hensynsfull, skal man likevel være klar over at det er en forskningssamtale, og ikke en vanlig samtale man er en del av. Fog (2001:200) understreker nemlig at poenget er å trenge til bunns, og å faktisk stille spørsmål ved de svarene man får. Man ønsker å komme under overflateutsagnene, ikke å reproducere dem. Utfordringen er å gjøre det uten å krenke intervjupersonenes følelser eller integritet. Også Widerberg (2001:84) er inne på dette. Hun mener det er viktig å ta ansvar for den kunnskapen man produserer, men også for måten den produseres på. I mine intervjuer ønsket jeg å høre om intervjupersonene personlige opplevelser av hendelsene i 1986. Beskrivelsene av nedbemanninger og forhold til kollegaer og overordnede kunne bli svært personlige og det var flere av dem som hadde mange og ulike følelser rundt en del av det som hadde skjedd. Her forsøkte jeg å være forsiktig og å ikke å presse på. Men når det kom til mer konkrete og mindre personlige deler av beskrivelsene, føltes det lettere å følge opp og å utfordre svarene som kom frem. Jeg var oppmerksom på intervjupersonenes reaksjoner, og følte at de slappet av og snakket fritt. De fleste hadde mye på hjertet, og samtalene løp lett. Enkelte ganger ble det nødvendig å vri samtalen inn igjen på et relevant spor, men stort sett var utsagnene saklige og beskrivende med henhold til de temaer jeg ønsket informasjon om.

## 4.6 Håndtering av datamaterialet

### 4.6.1 Utskrifter av intervjuene

Etter at intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med flere timers lydopptak, samt en mengde notater fra samtaler. Det første jeg tok tak i, var å skrive ut lydopptakene. Dette ble en ordrett avskrift av alt som ble sagt under intervjuene, helt fri for tolkning. Slike komplette intervjuutskrifter er i følge Widerberg (2001:101) fordelaktige på den måten at de kan gi muligheter for i etterkant å analysere språk, uttrykk, måter å snakke på, avbrekk, pauser og lignende. Hun mener også at slike utskrifter kan gi gode tips om hvordan man selv er som intervjuer, slik at man kan lære fra ett intervju til et annet. Ved gjennomlesning kan man i tillegg få muligheten til å vurdere egen intervjuatferd og denne atferdens eventuelle påvirkning på materialet. Jeg skrev ut hvert av intervjuene ganske umiddelbart etter at samtalen var ferdig. Årsaken var nettopp at jeg ønsket å lære mest mulig om meg selv i møte med den intervjuede. Jeg er ny som forsker og følte at dette gav meg muligheten til å forbedre både teknikk og selvtillit mellom slagene. I tillegg hadde jeg ofte mange tanker i hodet etter de enkelte intervjuene. Gjennom å skrive ut opptakene mens samtalen var frisk i minnet, og deretter å lese gjennom teksten kunne jeg huske de enkelte detaljene bedre.

Men det er viktig å være oppmerksom på hva som kan hende med intervjuet i denne utskriftsprosessen. *Talen*, altså samtalen mellom meg selv og mine intervjupersoner, ble nå til en skrevet dialog som kunne leses og tolkes som en *tekst*. Fog (2001:129-31) peker på potensielle utfordringer ved dette. Ved bruk av kvalitativt forskningsintervju som metode, er det ofte disse utskriftene som til slutt blir selve det empiriske materialet. Fog antyder at utskriften er et kunstprodukt – en stivnet utgave – av den levende prosessen som samtalepartnerne hadde vært en del av. Dette produktet fanger ikke fullstendig opp den strøm av budskaper som har blitt sendt mellom intervjuer og intervjuperson. Dialogen mellom personer har i utskriften blitt en dialog mellom intervjueren og noen skrevne ord som ikke forandrer seg. *Talen* er gjennom utskriften blitt til et varig studieobjekt, som kan leses om og om igjen og forstås og tolkes på mange måter. Det er forskeren som sitter igjen med monopol på denne forståelsen og dermed også på forståelsen av intervjupersonen og den virkeligheten denne har beskrevet. Dette krever nok en gang at forskeren tar ansvar. Kvaliteten på resultatet avhenger av forskerens evne til å reflektere over sitt forhold til emnet, til intervjupersonene, til seg selv som forsker og til de produkter forskningen etterlater. Det Fog her snakker om kan nok være mer problematisk dersom man intervjuer personene om mer sosialpsykologiske



tema, som for eksempel deres yrkesidentitet, følelse av fellesskap med kolleger og lignende enn i mitt tilfelle. Men selv om det i mine intervjuer for det meste ble gitt rene beskrivelser av hendelsene rundt innføringen av sluttpakkene, kom vi også inn på emner som ble mer personlige. Jeg fikk høre om følelser rundt forholdet til ledere og deres opptreden i prosessen, følelser rundt "performancekulturen", til kollegaer og om følelser rundt oppsigelsene. Disse følelsene lå etter min mening under den mottagelsen sluttpakkene fikk i selskapet, og har vært relevante i tolkningen min. Det som her er inne på har derfor muligens relevans for de delene av samtalen som ga større rom for tolkning av kroppsspråk, talemåte og lignende, om enn ikke for intervjuene som helhet.

#### **4.6.2 Oppbevaring av lydopptak og utskrifter**

Et viktig etisk spørsmål i forbindelse med utskrift av intervjuer går på konfidensialitet og anonymisering. Dette gjelder både intervjupersonene selv, men også andre personer eller institusjoner som blir nevnt i samtalen. Både opptakene og utskriftene ble derfor oppbevart så sikkert som mulig, og i tråd med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenestes (NSD) krav til dette. Dette innebærer også at lydopptakene ble slettet når det ikke lenger var bruk for dem. I notatene og utskriftene ble alle navngitte eller på andre måter identifiserbare personer anonymisert, og intervjupersonene selv fikk betegnelsene I1, I2, I3 og så videre i stedet for sine riktige navn. En utfordring med tanke på konfidensialitet ble også de ulike intervjupersonenes interesse i emnet. Flere av dem spurte om hvilke andre av deres gamle kollegaer jeg hadde fått tak i og snakket med. Dette var nok helt uskyldig fra deres side, og bunnet nok i nysgjerrighet og interesse rundt saken. Men like fullt var det viktig for meg å ikke avsløre de andre deltakeres identitet, så jeg unnskyldte meg og refererte til NSDs regler om anonymitet.

#### **4.6.3 Analyse av materialet**

Videre tok jeg utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som jeg hadde formulert i starten av prosjektet og lagde et tematisk sammendrag av hvert intervju. Forskningsspørsmålene fungerte som kategorier hvor jeg samlet alt intervjupersonene hadde sagt under hvert enkelt emne. På denne måten satt jeg igjen med et fyldig sammendrag av intervjuene mine. Tanken

var at jeg her hadde samlet det viktigste fra hver og ett av intervjuene og at dette skulle holde som grunnlag for den videre analysen. Jeg tenkte at jeg nå kunne legge bort intervjuutskriftene og konsentrere meg om de kategoriene og sammendragene jeg her hadde fått. Dette viste seg å være en noe enkel løsning for intervjuanalysen. Underveis kom jeg til å heller gå over i en form for det Kvale (1997:135) kaller *Ad hoc meningsgenerering*. Dette innebærer at det ikke nødvendigvis blir brukt én standardmetode for analyse av materialet som helhet, men heller et fritt samspill mellom flere teknikker. Jeg brukte etter hvert derfor både sammendragene og de opprinnelige intervjuutskriftene om en annen. Jeg kunne gå frem og tilbake mellom disse tekstene, gå dypere inn i enkelte kategorier eller mønstre jeg fant underveis, og foreta dypere tolkninger av spesifikke uttalelser eller avsnitt. Tilnærmingsmåten min kan sies å ha vært både empirinær og teorinær (Widerberg 2001:126-27). Teorinær fordi jeg gikk ut fra noen på forhånd formulerte teorier eller antagelser som jeg ønsket å belyse med empirien, men også empirinær fordi jeg i tillegg hentet temaene fra det empiriske materialet underveis som de dukket opp. Resultatet av dette arbeidet kan leses i kapitlene *Funn* og *Diskusjon*.

## **4.7 Pålitelige funn?**

Ovenfor har jeg beskrevet hvordan jeg har kommet frem til resultatene i undersøkelsen. Men kan jeg stole på disse funnene? Når man snakker om påliteligheten til den produserte empiri stilles ofte spørsmål om funnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Nedenfor vil jeg redegjøre for disse begrepene og reflektere over mine egne funns pålitelighet.

### **4.7.1 Generaliserbarhet**

I kvantitativ forskning er *generaliserbarhet* et sentralt tema, og kan normalt oppnås gjennom statistisk testing. I følge Silverman (2001:248) har slik testing først og fremst som funksjon å muliggjøre videre slutninger som går utover en enkelt undersøkelse og kan gjøres gjeldende for hele populasjonen. I kvalitativ forskning er slike testprosedyrer oftest ikke mulige. I kvalitative undersøkelser er data som regel hentet fra én eller flere caser som ikke er valgt tilfeldig. Mange kvalitative forskere får derfor ofte spørsmålet om det er mulig å generalisere

fra kasus til populasjon uten å følge en rent statistisk logikk. Silverman understreker også at dette særlig kan være en utfordring for studenter siden utvalgene ofte er begrensede. Hammersley (1992: Silverman 2001:249) har noen mulige løsninger på dette problemet. For det første foreslår han at man kan kombinere kvalitativ forskning med kvantitative målinger gjennom for eksempel å sammenligne et kasus opp mot større kvantitative undersøkelser. Man kan også bruke spørreundersøkelser på et tilfeldig utvalg av caser, eller å koordinere flere etnografiske undersøkelser. En slik sammenligning med et større utvalg muliggjør etableringen av en viss representativitet i et enkelt kasus. Men Silverman påpeker videre at en slik kombinasjon av metoder kan være vanskelig å gjennomføre (spesielt for en student eller uerfaren forsker) for eksempel på grunn av mangel på kontakter og midler til finansiering. Men en sammenligning opp mot større kvantitative undersøkelser kan være både enkelt og svært nyttig. I mitt tilfelle fantes det dessverre ingen slike studier som jeg kunne bruke. Sluttpakker er et lite utforsket område og jeg fant ingen større kvantitative undersøkelser som kunne være til hjelp i kvalitetssikringen av arbeidet mitt. Jeg har likevel kunnet støtte meg noe til Karlsen og Nybøs kvalitative analyser (2005 og 2007) som er beskrevet i kapitlet *Tidligere forskning*. Disse artiklene er aktuelle for de funnene i min undersøkelse som omhandler endringer i det norske arbeidslivssystemet.

I hvilken grad er så mine funn generaliserbare? Silverman (2001:250-51) tar videre opp to andre metoder som også er relevante med tanke på min oppgave og mine funn, nemlig det han kaller "*purposive sampling*" og "*theoretical sampling*". "Purposive" eller målrettet sampling betyr at man velger en case fordi den illustrerer noe man som forsker er interessert i. En slik innfallsvinkel legitimerer likevel ikke ethvert valg. "Purposive" sampling krever at man tenker kritisk gjennom emnet man er interessert i og velger kasus med omhu. "Theoretical" eller teoretisk sampling omhandler også dette valget. Poenget her er at kvalitativ forskning følger en teoretisk, heller enn statistisk logikk. Generaliserbarheten ses her heller opp mot teoretiske påstander enn mot populasjoner eller universer (Bryman 1988; Silverman 2001:251-52). Det betyr altså at man velger grupper eller kategorier å studere på grunnlag av deres relevans til forskningsspørsmålene man har tatt utgangspunkt i, ens teoretiske utgangspunkt og den forklaringen man ønsker å utvikle. Man konstruerer her et utvalg som er meningsfullt teoretisk fordi det innehar spesifikke karakteristikk som kan hjelpe til med å utvikle og teste en teori eller en forklaring, og som gir grunnlag for å trekke slutninger til et videre sett av lignende tilfeller. Man velger altså å se på prosesser, kategorier eller eksempler som er relevante til, eller som finnes i et større univers. Eksempler på dette kan være et

dokument, en samtale eller en organisasjon. (Mason 1996; Silverman 2001:252) Målet med min undersøkelse var å finne ut noe om hvordan sluttpakker som praksis kunne innføres og godtas i et selskap og spredd videre ut i et system som tradisjonelt var basert på andre prinsipper når det kom til personalpolitikk og nedbemanning. Jeg valgte derfor å se på ESSOs nedbemanningsprosess hvor dette virkemiddelet ble tatt i bruk for første gang i 1986. Årsaken var at denne endrings- og spredningsprosessen, i tråd med de to overnevnte metodene, muligens kan overføres til andre prosesser. Den kan kanskje være relevant til andre selskaper eller organisasjoner og altså dermed til en større populasjon. På denne måten kan muligens også mine funn si noe mer generelt om hvordan ny praksis mottas og spres.

#### **4.7.2 Reliabilitet**

Et annet begrep som er sentralt i kvalitetssikringen av forskningsresultater er *reliabilitet*. Reliabilitetsbegrepet har med forskningsfunnenes konsistens og pålitelighet å gjøre. Når gjentatte målinger gir samme resultat, kan man si at funnene er reliable (Widerberg 2001:18). I intervjuundersøkelser stilles i følge Kvale (1997:164) spørsmål rundt intervjuerens reliabilitet ofte i sammenheng med såkalte ledende spørsmål under selve intervjuet. Dette er formuleringer som i enkelte tilfeller hvor de blir brukt ubevisst kan farge svarene. Men han understreker at spørsmål om forskerens reliabilitet også bør stilles i andre deler av undersøkelsen. Det kan nemlig også skje at tolkningen i transkriberingsarbeidet, i kategoriseringen og i den videre analysen kan påvirkes av forskeren. Silverman (2001:229) mener at man bedre kan sikre reliabilitet ved å for eksempel forhåndsteste spørreskjema og intervjuguide, gjennom å trene intervjuerne grundig, og gjennom å bruke mest mulig forhåndsbestemte svaralternativer. Dette var tiltak som det av flere grunner ble vanskelig for meg å gjennomføre. Jeg brukte ikke spørreskjema, og jeg hadde ikke andre som gjennomførte intervjuene for meg. Men Silverman advarer da også mot å ha for stor fokus på slike ”regler”. Også Kvale (1997:164) er inne på dette. Han ser det som ønskelig med en høy reliabilitet av funnene også fra halvstrukturerte forskningsintervjuer, som jeg benyttet meg av, fordi dette kan motvirke vilkårlig subjektivitet og forskerpåvirkning. Men for stor oppmerksomhet på dette kan motvirke kreativ tenkning og variasjon i undersøkelsen.

I mitt tilfelle kan reliabiliteten vurderes blant annet gjennom i hvilken grad jeg kan stole på intervjupersonenes utsagn. Hendelsene jeg har sett på ligger langt tilbake i tid, og spørsmålet

er hvor godt de kan huske det som skjedde. Vil deres gjengivelser være pålitelige? Det som skjedde i 1986 var en ekstraordinær hendelse, og siden det var første gang sluttpakker ble brukt i selskapet, kan man kanskje anta at dette er noe de husker forholdsvis godt. Men det er likevel nødvendig å ta høyde for at jeg ikke nødvendigvis har fått fullstendig korrekte gjengivelser. Intervjupersonenes hukommelse kan ha vært farget både av det faktum at det er lenge siden de aktuelle hendelsene fant sted, men også av andre ting. Følelser er én faktor som her kan ha spilt inn. Det samme kan deres plassering i systemet, siden det kan si noe om deres tilgang til informasjon gjennom prosessen. Dette leder videre til spørsmålet om overensstemmelsen mellom intervjupersonenes utsagn. Reliabiliteten kan ses som styrket hvis flere av deltakerne gjengir det samme, altså at samme test (i dette tilfellet spørsmål) gir samme resultat (eller svar). I gjengivelsen av enkelte deler av prosessen spriker intervjupersonenes utsagn noe. Det er muligens nødvendig å ta høyde for at noen av mine funn dermed ikke har en høy grad av reliabilitet. Men betyr det at disse funnene må avvises fullstendig? Et eksempel fra min undersøkelse, kan være intervjupersonenes motstridende utsagn i forhold til selve innføringen av sluttpakkene. Det kom uklart frem hvem i organisasjonen som sto for avgjørelsene og implementeringen. Dette er noe jeg mener kan si noe om informasjonen som ble gitt på dette tidspunktet, og nærmere bestemt om hvem som fikk vite hva. I andre deler av undersøkelsen, som for eksempel der hvor vi kom inn på sluttpakkenes funksjon, og på mottagelsen av dem finnes det en større grad av overensstemmelse mellom intervjupersonenes utsagn. I disse delene kan man dermed kanskje si at reliabiliteten er sterkere. I en undersøkelse som min, som tar for seg hendelser så langt tilbake i tid, og som kun baserer seg på subjektive erfaringer hentet frem gjennom forskningsintervjuer kan man kanskje ikke se på reliabiliteten på undersøkelsen som helhet, men heller på de ulike delene. Enkelte av funnene har etter mitt syn en høyere grad av reliabilitet enn andre. Derfor har det vært viktig å ta høyde for, og presisere dette underveis i studien.

#### **4.7.3 Validitet**

Dette leder videre til begrepet *validitet*. Validitet handler nemlig om sannhet og riktighet og om det å kontrollere. Begrepet har å gjøre med spørsmålet rundt i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke. Tradisjonelt har det vært nært knyttet til kvantitativ forskning og til spørsmålet om man måler det man tror man måler. Kvalitative forskere har i

følge Kvale (1997:176) ofte en litt annen oppfatning av validering. De ser det gjerne mer som et håndverk og som kommunikasjon og handling. Dette betyr likevel ikke at man fortrenger betydningen av presis observasjon og argumentasjon basert på logikk. Kvale ser det heller slik at en videre forståelse av validitet kan fungere som en innfallsvinkel til et bredere sannhetsbegrep innenfor samfunnsforskningen. Et slikt validitetsbegrep kan dermed komme til å være like gjeldende for kvalitative som for kvantitative undersøkelser, og simpelthen handle om håndverksmessig kvalitet. Det handler da ikke nødvendigvis om å måle resultatene opp mot en objektiv realitet, men blir heller et spørsmål om forsvarlige kunnskapsutsagn. Dette gjør at forskeren selv må få økt fokus. Validering avhenger av kvaliteten på undersøkelsen, noe som igjen krever dyktighet og troverdighet hos forskeren. Poenget er i følge Widerberg (2001:18), nemlig ikke at forskeren skal kunne være utskiftbar (reliabilitet) eller at det på forhånd er bestemt nøyaktig hva man skal måle (validitet), slik det ofte kreves innenfor kvantitativ forskning, men heller at forskeren selv skal være til stede gjennom prosessen. Dette var noe jeg etterstrebet gjennom undersøkelsen min. Jeg forsøkte å kontinuerlig kvalitetssikre underveis gjennom å tenke grundig over og begrunne mine metodiske valg og min rolle. Widerberg understreker nemlig at forskeren skal kunne stå for en saklighet og pålitelighet gjennom å dokumentere og diskutere sine valg og tolkninger gjennom *hele* forskningsprosessen og ikke kun i en avsluttende inspeksjon.

## 5 Funn

I det følgende vil jeg presentere funnene fra undersøkelsen. De vil bli delt inn i kategorier, hvor jeg sammenfatter de ulike intervjupersonenes utsagn. Fire av intervjuene ble tatt opp på bånd, og fra disse har jeg tatt med enkelte sitater. De to siste intervjuene ble tatt over telefon, og siden sammenfatningen av disse personenes utsagn er basert på mine notater fra intervjuet, vil det ikke presenteres sitater fra disse.

### 5.1 Tidspunkt for når ESSO først tok i bruk sluttpakker

Samtlige intervjupersoner mente ESSO først begynte å bruke sluttpakker i 1986. Det er noe ulikhet i oppfattelsen av nøyaktig tidspunkt for starten, hvor en av de spurte mente tilbudet ble presentert i april og hadde utløpsfrist i august, mens en annen mente tilbudet sto fra juni til ut august. Flere av dem påpekte at denne prosessen gikk fortere enn ledelsen hadde tenkt seg, og at flere enn ønskelig tok i mot tilbudet om sluttpakker. Derfor ble det etter noe tid, det vil si i begynnelsen av august, ytre ønske fra ledelsen om å stoppe tilbudet. En person oppfattet det slik:

*”Nei, jeg tror nok det gikk kjappere enn ESSO hadde tenkt seg. Og jeg mener å huske at tre-fire måneder etter at dette her var satt i gang, så stoppet de. Så var ikke tilbudet mer. For da tror jeg de var i ferd med å miste såpass mange viktige personer at de ’hallo, nå må vi holde opp’ ” I2*

En av intervjupersonene mente at det da ble gitt en to ukers frist, noe som innebar at det opprinnelige tidsrommet hadde blitt redusert med to til tre uker.

### 5.2 Sluttpakkenes innhold – todelt pakke

I følge alle de intervjuede var sluttpakken i 1986 en todelt pakke. Den ene løsningen besto av en tidligpensjonspakke for personer ned til 57 år. Denne ble mest brukt i den såkalte nedstrømsdelen som lå i Oslo. Denne pensjonspakken var i følge en av de spurte allerede en

kjent policy i ESSO, som selskapet hadde brukt i flere sammenhenger og på flere steder. Ordningen kunne imidlertid ikke brukes i like stor utstrekning i 1986 ettersom oppstrømsdelen, altså ESSO Exploration and Production i Stavanger hadde en forholdsvis ung ansattgruppe, og det her var få som kvalifiserte til tidligpensjon. Dermed ble det presentert et alternativt tilbud, og dette var i følge denne personen basert på at man ønsket at folk skulle slutte frivillig og pakken ble laget etter hva man trodde trengtes for å oppnå dette. Tre av de spurte husket at denne sluttpakken besto av tre måneders etterlønn i tillegg til lønn ut oppsigelsestid (tre måneder), selv om man valgte å gå på dagen. Enkelte ble imidlertid holdt ut oppsigelsestiden. En av de spurte mente tilbudet besto i seks måneders etterlønn i tillegg til lønn i oppsigelsestiden, mens en annen mente at sluttpakkene varierte i størrelse fra tre måneder til opptil tretti måneders etterlønn, noe som var knyttet til ansiennitet. En siste intervjuperson mente tilbudet var begrenset oppad til ett års etterlønn. Denne sluttpakken ble beskrevet som ren lønnskompensasjon fordi den ansatte valgte å gå frivillig.

Det var i følge intervjupersonene ingen andre betingelser knyttet til disse sluttpakkene, i forhold til for eksempel karantenetid opp mot andre selskaper. Det lå heller ingen krav om at resten, opptil 400 personer måtte gå dersom ikke nok personer tok sluttpakken.

### **5.3 Hvem som fikk tilbud om sluttpakker – frivillig og åpent tilbud**

I ESSOs årsrapport fra 1986 fremkom det at det ved årets slutt var 195 færre ansatte enn året før. Dette er noe som kan stemme overens med det mine intervjupersoner fortalte. Flere av dem hadde oppfattet det slik at en tredjedel av selskapets ansatte skulle bort i denne prosessen. Det vil si at man skulle gå fra ca 150 000 til 100 000 på verdensbasis. Målet som ble satt for Norge ble beskrevet å være 400 av ca 12-1500 ansatte. Ca 70 stykker gikk fra Forus (oppstrøm), og 50-60 fra Oslo (nedstrøm). I tillegg måtte en del utlendinger, såkalte Ex-pats, slutte samtidig.

Sluttpakkeordningen ble i følge de spurte på dette tidspunktet både presentert og oppfattet som et frivillig tilbud som var åpent for alle. Én mente at det var slik at man kunne gå til sin sjef å be om få sluttpakken, men også få en samtale om hva slags fremtid man kunne få i ESSO om man valgte å bli på dette tidspunktet.



En av de spurte trodde at alle deler av selskapet ble inkludert i dette tilbudet, mens resten mente at IT/data-avdelingen ble utelatt fra ordningen fordi de ble ansett som nøkkelpersonell. Denne delen av selskapet var ny og i fremmarsj, og det var ikke så mange kvalifiserte ute i arbeidsmarkedet på dette fagområdet. I tillegg ble det trukket fram at lederfunksjoner over et visst nivå også ble holdt utenfor tilbudet.

Det ble understreket at tilbudet kun gjaldt for de norske ansatte. På denne tiden var det imidlertid også mange utlendinger som arbeidet i ESSO i Stavanger, og disse var underlagt sine hjemlands avdelingers regler, og fikk i følge intervjupersonene tilbud direkte fra sine hjemlands organisasjoner. Det var her i større grad snakk om oppsigelser. En av intervjupersonene beskrev for eksempel en situasjon der ingen av amerikanerne ønsket å få hjelp av den norske lovgivningen fordi de var redde for å, tilbake i USA, få rykte på seg for å bruke et sosialistisk system for å beskytte seg mot selskapet, noe de mente ville henge ved dem videre i det amerikanske arbeidsmarkedet. Flere amerikanere i ESSO Norge gikk dermed med langt dårligere betingelser enn sine norske kolleger. Det ble av én også nevnt at disse fikk tilbud om rådgivningstjeneste i regi av personalavdelingen i Stavanger. Slik rådgivning ble ikke sett på som nødvendig for de norske ansatte på det tidspunktet.

#### **5.4 Sluttpakkenes ønskede funksjon – rask og frivillig avgang mot økonomisk kompensasjon**

I følge intervjupersonene hadde ledelsen flere formål med sluttpakkene. På den ene siden ble det beskrevet et ønske om frivillig avgang, hvor de ansatte gjennom å ta i mot sluttpakke avsluttet arbeidsforholdet og dermed sa fra seg andre rettigheter, for eksempel i følge arbeidsmiljøloven. En person uttalte følgende:

*”Utgangspunktet var jo her da at den ansatte sa opp selv. Det var jo ikke en oppsigelse fra selskapets side, det var jo en oppsigelse fra den ansatte.” I3*

I følge tre av de spurte, ble det oppfattet at det fra ledelsens side også ble sett på som viktig å ikke dra denne potensielt ”ubehagelige” nedbemanningsfasen ut i tid, og en sluttpakkeordning ble oppfattet som et middel til å få til nettopp dette, gjennom rask avgang. Det ble av flere også trukket frem at ledelsen ønsket å bidra med å gi en form for sikkerhet til de som forlot selskapet, og antydning at man hadde en moralsk forpliktelse overfor disse. Man fryktet nemlig

at de som gikk ut, kunne gå lenge uten jobb og dermed trengte økonomisk støtte av den grunn. En av intervjupersonene trakk frem to forhold som han så som fordelaktige ved bruken av sluttpakker: Det ene var et ønske om god medieomtale, mens det andre berodde på skatteforhold. Dette siste gikk på at staten sto for 28 % av utgiftene, så utgiftene ble ikke så store for selskapet. Lønnsutgifter betydde nemlig lite i den store kostnadssammenheng.

*”Og det tror jeg, selvfølgelig, så tror jeg dette er årsaken til at oljeselskapene gjør det på denne måten. De har et skatteinsentiv som gjør det fordelaktig. De har en utgiftspost som er så liten i forhold til dette her (...)” I2*

Denne personen understreket også at det i 1986 ikke lå noen forventninger eller forpliktelser om at selskapet skulle gi tilbud om sluttpakker, og mente dette gjorde at selskapet fikk et fortrinn i forhold til hvilken utforming og innhold de fikk.

### **5.5 Bakgrunn for behov for nedbemanning i 1986 – omstrukturering, nedgang i produksjon og oljekrise**

Av bakgrunn for, og årsaker til behovet for nedbemanning nevnte intervjupersonene flere. Flere fortalte at i tiden frem mot 1986 hadde ESSO blant annet to viktige prosjekter. I 1983 startet de opp et gassfelt i Nordsjøen, kalt Odin. Parallelt forelå det planer om utbygging av et annet felt, kalt Balder, og i noen år var staben blitt bygget opp delvis med tanke på dette prosjektet. I 1986 sank oljeprisen samtidig som man fikk en utflatning i energiforbruket i Europa på grunn av en nedgang i folketallet, og aktiviteten begynte å stoppe noe opp. Med dette stoppet også Balderprosjektet. To av de spurte påpekte at organisasjonen var laget for en stigende trend, så den nye ledelsen så behovet for å kutte i en kostbar bemanningsstruktur som man ikke lenger trengte i en verden som stilte nye krav. Det var også en generell kontraksjon i markedssituasjonen, og det ble nevnt at nedbemanning var nødvendig for å opprettholde konkurransefordelen blant de andre, mindre og kjappere oljeselskapene, i og med at man fikk en billigere, mer strømlinjeformet organisasjon.

Flere påpekte også det faktum at frem mot 1985 fantes det to ESSO-organisasjoner i Norge. Den ene var Norske ESSO AS som var en såkalt nedstrømsdel, (et begrep som betegner det leddet av oljeproduksjonen som innebærer oljeraffineri, petrokjemiske fabrikker, distribusjon,

forsyning, markedsføring og salg av ferdige produkter). I tillegg fantes ESSO Exploration and Production som var den såkalte oppstrømsdelen. (Dette innebærer utvinnings- og produksjonssiden av oljeindustrien). I 1985 fikk man en omstrukturering av hele det norske ESSO-systemet da disse to selskapene ble slått sammen til ESSO Norge AS, og det oppsto en situasjon der man så at man hadde for mange ansatte i forhold til utsiktene for prosjekter på sokkelen. Det ble besluttet at det var behov for en bemanningsreduksjon i hele selskapet.

I tillegg nevner flere ”oljekrisen” som bakgrunn for behovet for nedbemanning. En av intervjupersonene påpeker imidlertid at denne krisen ikke oppsto før året etter, og at ledelsen brukte dette som påskudd for nedbemanning og for en optimalisering av ansattgruppen. Det ble her understreket at andre selskaper ikke begynte å kvitte seg med ansatte før på et senere tidspunkt, så ESSO var tidligere ute enn andre med nedbemanninger i en bransje som generelt reduserte antall ansatte helt mot slutten av 1980-tallet. I denne forbindelse nevnes også muligheten for at ESSOs atferd i markedet var med på å utløse den såkalte ”oljekrisen”. Begrunnelsen for dette var at ESSOs negativitet gjennom nedbemanninger og innsparinger kunne ha fungert som en selvoppfyllende profeti hvor andre selskaper fulgte etter i frykt for at de kunne ha rett. To av de andre spurte mente også at ESSO hadde blitt kritisert, blant annet i utenlandske medier, for å ”krisemaksimere” med henhold til denne nedbemanningen.

## **5.6 Bakgrunn for innføring og utforming av sluttpakkene – bedriftskultur, personalpolicy og juridisk rammeverk**

De fleste intervjupersonene påpekte at det i amerikanske bedrifter i oljebransjen generelt manglet regler for ansattelsesvern og arbeidsmiljø, og at dette var svært ulikt den norske modellen de var vant med. Det ble av flere beskrevet at amerikanske ESSO var kjent for å ha en kultur for nyansering når det kom til lønninger, arbeidsforhold, betingelser og ved nedbemanning og oppsigelser. Tanken om likebehandling og solidaritet var fjern, og individuelle arbeidsavtaler var vanlig. Ansiennitet ble trukket frem som den viktigste faktoren til sikkerhet i arbeidssituasjonen i USA. En av de spurte mente også å se at det frem mot 1986 ble oppfattet slik at ESSO var et selskap som tok vare på sine ansatte, men at det dette året fant sted et kulturskifte, hvor det ble lagt et nytt menneskesyn i bunn i bedriften. Dette innebar at arbeidstakerne ble sett på mer som ”leiesoldater”, eller som tekniske enheter som man kunne plassere rundt eller bytte ut om resultatene ikke ble gode nok, et syn som ble oppfattet

innført i hele organisasjonen. Flere av de andre intervjupersonene beskrev også bedriftskulturen i ESSO, og da også den norske avdelingen som en ”performance”-kultur, med en systematisk differensiering mht lønn og karrierestige basert på den enkelte ansattes såkalte ”performance”, eller innsats og resultater. Det ble også beskrevet at en slik performancekultur ikke bare eksisterte på mikronivå i selskapet, men at det også på selskaps- eller makronivå ble satt høye krav til resultater. Dette ble sett på som nøkkelen til ESSOs økonomiske suksess, og dermed implementert i alle ledd av organisasjonen. Den ene personen beskrev hva slags egenskaper bedriften verdsatte på denne måten:

*”...de (ESSO) legger vekt på tre ting: execution, execution, execution. Altså gjennomføringsevne.” I1.*

Det ble av flere beskrevet et system hvor man vurderte alle ansatte i følge en, fra ledelseshold foreliggende sjekkliste med faste spørsmål. Dette skjedde en gang per år, gjennom en medarbeidersamtale med den ansatte og dennes nærmeste leder, og var i utgangspunktet ment som en dialog med rom for tilbakemeldinger fra begge parter. Ut fra resultatet fra disse samtalene ble de ansatte rangert i et system av fem nivåer eller såkalte kventiler. Man fikk her vurderinger, alt fra ”performance above expectations”, ved høyeste score, og helt ned til ”improvement needed” i bunn. Dette var en vurdering som foregikk på alle nivåer i bedriften, fra mellomledernivå til avdelingsnivå (for eksempel leteavdeling, produksjonavdeling og personalavdeling), og oppover til enhetsnivå (Stavangerkontor, Oslokontor og Slagentangenkontor) og deretter videre til Europanivå og til et verdensomspennende nivå. Selve gjennomføringen av rangeringen på mikronivå skjedde gjennom det som av to av de spurte ble beskrevet som intens møtevirksomhet i grupper av personer på samme ledelsestrinn, hvor de ble enige om den enkelte ansattes plassering i rangeringssystemet. En av dem beskrev det slik:

*”Så låste han døren og så sa han: ”Ingen kommer ut herfra før vi er enige”. Og da ble alle ”ranket”. Sånn at de som var sånn midt på treet, de havnet midt på treet. De som var i grenseland, da var spørsmålet: Skulle de ned eller skulle de opp?”. I6*

Hvor man havnet på denne rangeringslisten kunne påvirke den ansattes arbeidshverdag på flere måter. Kortsiktig var den med på å avgjøre om og hvor mye man fikk i lønnsøkning. Man fordelte nemlig lønnspakken ujevnt, slik at de som ”performet” best fikk mest i

lønnsøkning. Mer langsiktig påvirket rangeringen hvordan arbeidstakerens karriere tok form i ESSO-systemet. Var man på toppen av listen, var man på toppen av karrierestigen og lønnsstigen. I følge den ene intervjupersonen kunne man ikke gå ned i lønn, selv om man ble flyttet ned et nivå, men man kunne stå på stedet hvil lønnsmessig. Og kom man i kategorien ”improvement needed” to år på rad, ble det rettet spesiell oppmerksomhet mot deg, og man iverksatte et eget program for å få bedret din ”performance”. Forbedret ikke resultatet seg, måtte man slutte. En av de spurte mente at plasseringen i rangeringssystemet dermed var en måte å skyve ut ansatte som man ikke lenger ønsket å ha i bedriften. Dette ble også antydning av en annen intervjuperson som oppfattet at det fantes en skjult agenda, hvor selskapet ønsket å bli kvitt enkelte ansatte, og så laget de på denne måten et system for hvem som skulle ut.

Flere av de spurte uttrykte at dette var en typisk amerikansk måte å arbeide på, og at det på denne tiden fremsto som fremmedartet i et norsk system som var preget av likhetstanken. Dette var ennå forholdsvis tidlig i oljeutvinningens historie her i Norge og få av de norske ansatte hadde arbeidet i amerikanske selskaper tidligere. Enkelte uttrykte også at de selv hadde hatt kvaler med denne typen rangeringssystem. Selv om systemet ga muligheter for strukturerte tilbakemeldinger på arbeidsinnsatsen til den enkelte medarbeider og muligheter for å stige i gradene gjennom innsats og resultater, var det i følge flere av de spurte, en oppfatning blant de ikke-amerikanske medarbeiderne at rangeringssystemet var kontroversielt. En av intervjupersonene mente at systemet på et tidspunkt hadde vært oppe til diskusjon på et møte mellom de europeiske enhetene og den amerikanske ledelsen. Her hadde de europeiske deltakerne opponert mot systemet, og det var blitt uttrykt ønske om en modifisert utgave for de europeiske avdelingene. Det hadde det ikke blitt noe av. Denne personen beskrev det slik:

*”Jeg opplever at det fortsatt er kontroversielt i norsk setting, det gjør jeg. Og jeg oppfattet at mange av mine franske og italienske og tyske og hollandske kolleger som jeg da jobbet sammen med, også hadde sine syn på dette. Men jeg tror i Amerika, i en amerikansk setting, så er det kanskje ikke så kontroversielt. Men i Europeisk setting er det veldig kontroversielt, men de har holdt på det hele veien.” I1*

Det ble av én intervjuperson beskrevet at denne typen prestasjonslønn var noe man ble vandt til, og at man som ansatt etter hvert godtok at hva man gjorde la grunnlaget for hva man fikk betalt. Det ble oppfattet som at dette var noe man måtte godta for å få være med på

”oljeeventyret”, siden dette tross alt innebar høyere lønninger enn andre bransjer. Denne personen fortalte at det likevel kunne være problematikk knyttet til hvem som vurderte hvor god man var, som for eksempel hvis man ikke kom overens med sjefen sin. Dette var noe også andre intervjupersoner understreket. En av de andre mente også at et slikt system aldri kunne bli objektivt, selv om det ikke bare var én overordnet som rangerte deg i systemet. Man forsøkte jo fra bedriftshold å unngå favorisering og den såkalte ”trynefaktoren” gjennom å utføre rangeringen i grupper av overordnede, som jeg beskrev ovenfor, men dette ble av de som tok dette opp i intervjuene ikke sett på som fullstendig nøytralt. I tillegg ble det nevnt at det kunne bli oppfattet som om arbeidsstokken gjennom dette systemet ble behandlet som et trekkspill, og at en langtidseffekt av dette kunne være at enkelte ansatte ble utrygge, at de ville forlate selskapet når sjansen bydde seg, og at selskapet dermed ville miste folk som egentlig var verdifulle for organisasjonen.

I hvilken grad kom så denne kulturen og dette systemet til å påvirke utformingen av sluttpakkene? I kommende avsnitt ser jeg på de funn som sier noe om denne delen av prosessen, altså på hva det var som i følge de intervjuede lå til grunn for valgene som ble gjort.

Når det kommer til selve ideen om å innføre sluttpakker til den norske avdelingen, er det ulike oppfatninger av hva som skjedde. De fleste av de spurte mente at ideen kom fra moderorganisasjonen i USA, hvor sluttpakker hadde vært vanlig praksis ved nedbemanning i flere bransjer over lengre tid. Ingen av intervjupersonene hadde hørt at slik praksis tidligere var blitt benyttet i Norge, verken i oljeindustrien eller i de andre nasjonale eller internasjonale selskapene som opererte her. I disse selskapene var det kun vanlig å bruke tidligpensjonsløsninger. En av de intervjuede antok at ideen kom opp på et ledermøte i Norge, hvor fremtidsutsiktene og den økonomiske situasjonen ble diskutert, og med dette som bakgrunn kom man altså frem til at man satt med for mye folk. Det ble av enkelte også trukket frem muligheten for at dette var en idé og en beslutning som ble tatt ”over hodet” på Stavangerkontoret, og en av de spurte mente at dette hadde skjedd i Houston i samarbeid med Londonkontoret som da var Europas hovedkontor. En av intervjupersonene mente at toppledelsen i USA hadde sett organisasjonen som for stor og ville redusere bemanningen med en tredjedel. Såkalt ”Head count” (antall ansatte) kom i fokus på denne tiden, og det ble understreket at det ikke sto på pengene. ESSO hadde nok av penger, og det var etter det denne

personens visste, satt av en pengepott på verdensbasis med denne nedbemanningen som formål.

Sluttpakker som middel i nedbemanningsprosesser hadde som nevnt lenge vært vanlig praksis i flere bransjer i USA, og altså også i ESSO. Det vanlige under amerikanske forhold, var i følge intervjupersonene at slike tilbud ble individuelt forhandlet frem og at den ansattes plassering etter performance-vurderingen kunne bli lagt til grunn for pakkens utforming og innhold. I Norge i 1986 ble rangeringssystemet derimot ikke brukt som grunnlag verken for sluttpakkenes utforming, eller for hvem som skulle få tilbudet. Det var i følge flere en klar oppfatning hos ledelsen at man i Norge ikke kunne bryte likebehandlingsprinsippet når det kom til oppsigelser, og at arbeidsmiljøloven måtte følges til punkt og prikke. Det ble her understreket at selskapet var inneforstått med at det ikke nyttet juridisk å overføre en ren amerikansk modell til Norge, og selv om konservative krefter i selskapet så på den norske arbeidslivsmodellen som en sosialistisk praksis som de hadde liten forståelse for, holdt de seg innenfor norske regler for å være på den sikre siden. Det gjeldende norske lovverket og den interne sluttpakkepolicyen som ESSO hadde fra USA utgjorde dermed basen for utviklingen av dette tilbudet. Man utviklet altså en sluttpakke som ble forsøkt tilpasset det norske regelverket og rådende ideologi: et frivillig tilbud som skulle gjelde for alle ansatte (foruten IT-avdeling og ledelse) og som skulle fungere som middel for å få ned antall ansatte ved frivillig avgang mot økonomisk kompensasjon.

En av de spurte mente at den amerikanske ledelsen i Norge, på dette tidspunktet var noe urutinert, og ikke fullstendig inneforstått med hva norsk arbeidsmiljølov innebar:

*“De vinklet det mot arbeidsmiljøloven, og jeg tror at mange av de som var i ledelsen [...] var urutinerte nok til å forstå hva det var som lå, og hva det var som ikke lå i den norske arbeidsmiljøloven. De turte ikke legge seg ut med myndighetene, tror jeg.” I6*

Denne personen mente at ESSO, for ikke å komme i konflikt med loven, laget en sluttpakke som de mente med sikkerhet ville holde seg innenfor rammene av hva som var tillatt med hensyn til oppsigelser her til lands, og at de nok hadde kunne kommet unna med et dårligere tilbud.

Dermed representerte altså ikke sluttpakkeordningen på dette tidspunktet noe brudd med lover, avtaler eller praksiser verken i selskapet eller i Norge for øvrig, men flere påpekte at det var et brudd med den rådende norske tenkning og standard på den tiden. Dette kommer jeg også tilbake til i avsnittet om reaksjoner på sluttpakketilbudet.

## **5.7 Arbeidstaker- og arbeidsgiversidens roller, samt andre aktørers roller i utformingen av sluttpakkene**

På spørsmål om hvem i ESSO-systemet som utformet det endelige tilbudet, mente en intervjuperson at det på dette tidspunktet ble presentert rammer for utforming av sluttpakkene satt fra den amerikanske ledelsen, og at det ikke var mye rom for tilpassning ved Stavanger-kontoret. En annen mente for det første at Oslo-kontoret var helt utelatt fra denne prosessen, mens Stavanger-kontoret var styrt fra London, og at det på ledelsesnivå var mye kommunikasjon og reising mellom disse kontorene i forbindelse med nedbemanningsprosessen. For det andre mente denne personen at det ikke ble tatt inn noen konsulenter i utformingen av sluttpakkene, men at alt skjedde internt i Norge, men styrt fra London og Houston. En tredje intervjuperson mente også sluttpakkene var laget lokalt i Stavanger, men at det muligens ble brukt eksterne jurister for å se på arbeidsrettslige problemstillinger og lignende. En av de spurte mente også at det var ledergruppen på norsk side som laget sluttpakkene, og at ingen fra høyere ledelseshold i USA eller London ble hentet inn, eller ønsket å være med. I følge denne personen brukte man heller ingen eksterne konsulenter. En siste intervjuperson mente at det forelå en norm for sluttpakkenes utforming fra USA, men at det fantes rom for nasjonale tilpassninger, som jo i Norge var helt nødvendig på grunn av lovgivningen. Den norske ledelsen hadde møtevirksomhet for å tilpasse dette til norske forhold, og ingen andre funksjoner i selskapet ble hentet inn her.

Når det kommer til arbeidstakersidens rolle var intervjupersonene mer samstemte. Flere av dem mente at ESSO på denne tiden ikke hadde noen fagforeninger, og det ble understreket at selskapet ikke ønsket å ha noe med fagforeninger eller noen andre av arbeidsmarkedsaktørene (som Norsk Hovedorganisasjon NHO og Landsorganisasjonen LO) å gjøre. En av de spurte mente at ESSO ikke hadde vært medlem av NHO, noe som betydde at LO dermed ikke kom inn i bildet heller. En av dem mente også at ESSO betalte sine ansatte litt ekstra, nettopp for å slippe ”problemet” med fagforeninger. Fire av intervjupersonene kunne imidlertid gi



utfyllende beskrivelser av det som ble kalt *samarbeidsapparatet*. Dette ble beskrevet som et tillitsmannsapparat, ikke i betydningen fagorganisert, men frivillig. En av intervjupersonene beskrev selskapet ordning slik:

*"[...] tillitsvalgte satt i samarbeidsapparatet. Det heter samarbeidsapparatet i ESSO, ikke fagorganisert, for det kan de ikke ha. Men det var et samarbeidsapparat, det høres mye finere ut. Det var amerikanernes greie liksom, for fagforening kunne de ikke stille med."* 16

Ordningen besto av ca fem såkalte samarbeidsutvalg på de ulike arbeidsplassene, og besto av representanter fra både ansatte og ledelse. Ansattrepresentantene fra disse utvalgene møttes i et tillitsmannsutvalg. I tillegg hadde man en større gruppe, personalutvalget, som gjaldt for hele Norge. Her gjennomgikk man personalpolicies og lignende, og saker herfra kunne tas videre til bedriftsforsamlingen. Enkelte intervjupersoner mente systemet fungerte svært godt, og at disse organene var deltagende i arbeidet rundt nedbemanningen i 1986. Dette gjennom diskusjoner både i tillitsmannsapparatet, samarbeidsutvalgene og spesielt i personalutvalget. Det ble av en annen person også beskrevet diskusjoner mellom samarbeidsapparatet rundt dette temaet, men at ledelsen langt på vei hadde tilbudet klart før ansattrepresentantene ble involvert. Flere av de andre intervjuede bekreftet dette og mente at disse utvalgene egentlig kun fungerte som en infokanal fra ledelsen til de ansatte, og ikke som et forhandlingsforum. Flere mente at det generelt var lite forhandlinger mellom ledelse og ansatte i ESSO. De så det slik at utvalgene i praksis var prisgitt ledelsen i beslutningsprosesser. Disse personene mente at sluttpakkeordningen i 1986 ble en rent selskapsstyrt prosess, hvor samarbeidsutvalget først fikk høre om nedbemanningen gjennom et ferdig tilbud som ble presentert der.

## **5.8 Reaksjoner på nedbemanningen og sluttpakketilbudet**

Det ble av alle intervjupersonene beskrevet en svært positiv holdning blant de ansatte til sluttpakketilbudet da det ble presentert, selv om det ble sett som veldig annerledes enn den rådende tenkemåte i norsk arbeidsliv på dette tidspunktet. Flere påpekte at det ble sett på som overraskende at sluttpakken som ble presentert var av en så åpen og frivillig karakter, med tanke på hvilken bedriftskultur og policy ESSO hadde i personal og nedbemanningssaker, og de forventet at rangeringssystem og ansiennitet skulle være av betydning for utvelgelsen av hvem som måtte gå. Men det hadde det altså ikke. Ordningen hadde heller ingen synlige

ulempen for de som takket ja, og siden selskapet verken gjennom lover eller moralsk sett var forpliktet til å gi noe som helst i en slik nedbemanning, ble tilbudet stort sett ansett som en gavepakke. Også utenfor bedriften og i media ble sluttpakken sett på som en sensasjon. Sluttpakkens innhold ble sett på som så godt at det ikke ble ytret noe ønske om forhandlinger fra ansattrepresentantene. En person beskrev det slik:

*”...optimismen rundt hele organisasjonen i 86, den var såpass stor hos de folkene som satt der og de som gikk ut. Med hensyn til at arbeidsmarkedet var såpass bra, at jeg hørte ingen som hylte og skrek for å si det sann.”* I2

Reaksjonen ble av en annen person beskrevet slik:

*”Det var ingen av oss som kranglet på den. Vi kom ikke med motforestillinger engang. Vi bare sa tusen takk, tusen takk, tusen takk.”* I6

Det ble understreket at det på dette tidspunktet var mange unge i organisasjonen, og at mange av disse så på tilbudet som en god karrieremulighet til å komme seg videre med en økonomisk trygghet i ryggen. Mange husket at enkelte tok sluttpakken og dro rett på ferie, mens at noen andre som var utelatt fra ordningen sluttet i sinne. En person påpekte at det i første omgang var noe skepsis knyttet til tilbudet fordi man så på det som *”for godt til å være sant”*:

*”Og når vi luftet dette her rundt til våre kolleger, så trodde jo ikke de det heller. For det var ingen som trodde at ESSO – ESSO! – ville komme med et sånt tilbud.”* I6

Men da samarbeidsapparatet hadde fått muligheten til å se gjennom betingelsene i tilbudet, og så at det ikke *”lå noe bak”*, ble det tatt i mot med velvilje. Det ble beskrevet én konflikt som kom opp mot slutten av tilbudsperioden, da selskapet ønsket å trekke tilbudet før tiden. Med bakgrunn i blant annet motstand mot dette la ansattrepresentantene ned vervene sine, noe som gjorde at aksjeselskapet ikke fungerte etter norsk lov. Andre krav i denne konflikten var å få lov til å legge frem sine argumenter for styret før avgjørelser ble tatt.

## **5.9 Selskapets erfaringer fra prosessen i 1986**

Det ble nevnt at det var overraskende for ledelsen at tilbudet ble mottatt med en så positiv holdning fra de ansatte. Nedbemanning var generelt et ømtålig tema, og man hadde forventninger om flere negative reaksjoner på dette. I følge flere av intervjupersonene ble sluttpakketilbudet evaluert underveis, men da kun med tanke på hvor mange av ønsket antall ansatte som takket ja og på tilpassning av tilbudets tidsramme. Ledelsen ønsket nemlig på et tidspunkt å stoppe tilbudet fordi de så at for mange ville gå. Prosessen gikk såpass raskt at man først i ettertid så på de faglige og sosiale konsekvensene. Det ble nemlig av flere understreket at ved tilbudets slutt var selskapet fornøyd ut fra intensjonen om å få redusert bemanningen, men at man i ettertid hadde begynt å reflektere over ordningens ytterligere konsekvenser. En beskrev det slik:

*”Vi gikk vel ikke inn med en gang å evaluerte dette. Vi var jo for så vidt ”happy” med dette resultatet. Det var vel i noe tid etter at vi begynte å se at når vi skulle bygge opp igjen så begynte vi å se at vi hadde mangel på folk med noen års erfaring.” I3*

Det ble ikke gjennomført en formell evaluering i etterkant, men ble beskrevet mer som en viktig erfaring man var klar over i senere prosesser. En av de intervjuede oppga at den amerikanske ledelsen ba om tilbakemelding og orientering om de store linjene i prosessen, men at de ikke var ute etter de norske erfaringene spesifikt.

Samtlige av de spurte oppga her at selskapets viktigste erfaring fra denne nedbemanningsprosessen var at de mistet veldig mye gode folk. Det ble antydning at sluttpakken var for god både med tanke på innholdet i den og på at den var et åpent tilbud med et for romslig tidsaspekt. Den hadde blitt oppfattet som en gavepakke som gjorde at for mye viktig kompetanse forlot selskapet. Samtidig understreket de at arbeidsmarkedet på den tiden fortsatt var meget godt og at dette gjorde at mange gikk rett inn i stillinger hos konkurrerende selskaper. En av intervjupersonene mente at et av problemene ble at nøkkelfunksjoner forsvant fordi de på det tidspunktet ikke hadde blitt definert som nøkkelposisjoner og fredet før tilbudet ble lagt frem. Denne personen mente også at det kunne virke som at personer med ”tak i” tok tilbudet og gikk til andre bedrifter, mens folk selskapet gjerne ville bli kvitt, ble igjen:

*”Ja, de mista mye gode folk. Og det som var det verste, var jo at de som det var noe “tak i”, de med “guts” og som kunne noe, de var attraktive i markedet, ja.” I6*

Et par av de andre var også inne på dette, og mente at man hadde latt flere personer gå, som det i ettertid viste deg at man var avhengige av. Den ene intervjupersonen beskrev det slik at mye av selskapets erfaring som ikke var mulig å overføre gjennom opplæring gikk tapt i prosessen:

*”Men jeg tror at...jeg opplevde vel det i ESSO-systemet også at man hadde jo satt på båten en del folk som vi var avhengige av. Altså, de hadde en type av erfaring og sånt noe som ikke bare lot seg erstatte i en sånn ‘hand over’. [...] Men du vet, det manglet en del ting folk har lært seg. Relasjoner til kunder for eksempel.” I1*

En tredje intervjuperson reflekterte over hvor lurt opplegget egentlig hadde vært med utgangspunkt i historien frem mot 1986. I oppbyggingen av ESSO på slutten av 1970-tallet hadde det blitt rekruttert mange fra universiteter og høyskoler og man hadde bygget opp og utviklet organisasjon og ansatte både i utlandet og i Norge. Da aktivitetsnivået tok seg opp igjen mot slutten av 1980-tallet og i begynnelsen av 1990-tallet så man at man hadde mistet en hel generasjon av disse kompetente menneskene, som man kunne hatt bruk for i denne nye fasen. Denne personen uttalte følgende:

*”Og da sitter vi der og ser at vi har mistet en hel generasjon med ingeniører, geo-folk. Det ble et gap i organisasjonen mellom de gamle, som da enten ikke kvalifiserte for sluttvederlagspakken eller som ikke ville ta den, og de nyansatte som vi hadde tatt inn og var relativt ferske.” I3*

Disse erfaringene lå dermed til grunn for senere nedbemanningsprosesser, om enn ikke formelt sett. Flere av intervjupersonene mente det ble åpenbart at man ikke skulle bruke en lignende sluttpakke igjen. I tiden etter 1986 brukte ESSO i følge disse personene, ulike typer sluttpakker både i 1995, 2000 og i 2004/2005, men de var aldri av samme åpne type som i 1986, og antallet ansatte som skulle bort var atskillig færre. Det ble da i større grad brukt tidligpensjons-løsninger og spesifikke, individuelle og selskapsstyrte tilbud. En av de spurte påpekte at tanken bak hadde endret seg vesentlig fra den første nedbemanningen i 1986 til de senere prosessene. I 1986 ønsket man en generell bemanningsreduksjon, uten at man ville ha

vekk spesielle grupper i selskapet, mens i de senere årene plukket selskapet selv ut de som de mente de ikke hadde bruk for videre, og tilbød disse en individuell kompensasjon for å slutte. Det ble også nevnt at ledelsen i den norske avdelingen ved senere nedbemanninger ønsket å gjøre noe med forholdet til sine ansatte. De ønsket å beholde folks lojalitet gjennom å gi dem trygghet blant annet gjennom å beholde sluttpakker som et viktig virkemiddel i slike prosesser. Flere var uenige i at selskapet hadde lyktes med denne strategien, og mente at slike prosesser uansett skapte uro og frykt også for de som ble igjen. Flere av intervjupersonene hadde selv takket ja til ulike typer sluttpakkeordninger ved senere nedbemanninger.

### 5.10 Spredning av sluttpakker til andre bedrifter

I forkant av intervjuene foretok jeg en gjennomgang av årsrapporter fra ulike oljeselskaper tilgjengelige ved Oljemuseet i Stavanger, gjennom Aetats oversikt over rapporterte kollektive oppsigelser og Stavanger Aftenblads artikkelarkiv fra 1980- og 1990-tallet. Ut fra dette materialet var det mulig å komme frem til oversikten over sluttpakkebruk i distriktet, som er vist nedenfor i tabell 1.

**Tabell 1.** Sluttpakker 1980-1999:

						Esso	Esso	Bergen Bank	Shell (tp)	Esso	Fokus Bank	DnC	NC	Esso	Shell	Ring-Nes Tou (***)			Phillips
								Shell	Bergen Bank (f)	Rogalands-Banken	Helikopter service		Hel. service (**)	NC	Phillips			Nyco-med	
							Elf	SR-Bank (f)						Schlumberger	BP (F)			BP- Amoco	
								Andersen Mek. verksted						Stvgr. Aftenblad (*)				Posten	
														Hel. service				Norsk Agip	
																		DnB (n) (****)	
																		Dagsavisen	
																		Geco-Prakla	
																		Statoil ( også u,fp)	
1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999

Merknader:

(f) frivillig avgang  
(tp) tidlig pensjon  
(n) naturlig avgang  
(u) utdanning  
(\*) mellom 1992-94  
(\*\*) 4 pers ble tilbudt, men nektet å motta sluttpakker  
(\*\*\*) mellom 1996-99?  
(\*\*\*\*) mellom 1999-2001

Mulige sluttpakker:

(bedriftene har sagt opp flere, men uklart om disse ble tilbudt sluttpakker)

- Conoco 1992-95 (157 pers), 1996 (53 pers) og 1996-98 (42 pers)
- Norsk Agip 1986 (9 pers) og 1987 (9 pers)
- Bp 1991 (16 pers), 1992 (59 pers) og 1993 (7 pers)
- Telenor 1997 (ca 200pers)

Oversikten viser at oljesektor og bankvirksomhet var i forkant, og at underleverandører til oljeselskapene var de neste som tok i bruk sluttpakkeordninger etter hvert. ESSO var altså første bedrift ut, men ble fulgt av Bergen Bank og Shell og Elf kort tid etter 1986-nedbemanningen.

Resultatene fra intervjuene bekrefter stort sett tendensene i Tabell 1. Flere av de intervjuede mente nemlig at andre bedrifter lokalt hadde vært interesserte i ESSOs sluttpakkeordning etter 1986-nedbemanningen. Løsningen vakte oppsikt i bransjen, og det var en del medieoppslag rundt dette, i alle fall lokalt, fordi andre bedrifter kom i samme situasjon etter hvert som markedet ble dårligere utover året. Fokus i de lokale avisene var på hvor god ESSOs sluttpakke var, og ingenting på antallet personer som måtte gå. To av de spurte mente at ESSO i denne forbindelse hadde blitt kontaktet av andre selskaper som var interesserte i å lære om ordningen. ESSO ble invitert til andre selskaper for å fortelle, og andre kom til dem for å få høre om deres erfaringer, og ingen var kritiske til opplegget. En av disse personene nevnte i denne forbindelse at Aker var et av de interesserte selskapene. Flere påpekte at ordningen med å gi sluttpakker i en eller annen form ble praksis i de fleste oljeselskaper, men at ingen andre tok i bruk en åpen og frivillig sluttpakke slik som ESSO hadde gjort, etter å ha sett de negative virkningene det hadde hatt hos ESSO, med tanke på at de mistet mye kompetanse i prosessen. En person mente å se at ESSO overførte erfaring til andre selskaper, men at de selv ikke tilpasset seg videre, eller tok opp praksiser fra andre selskaper inn i egen praksis igjen. Denne personen mente ESSO laget sitt løp og fulgte det.

Det ble av to personer også beskrevet en forening kalt Oljeregnskapsforeningen i Stavanger. Denne ”klubben” var blitt etablert på uformelt grunnlag av flere selskaper på 1970-tallet, og eksisterer ikke lenger i dag. Dette var i følge den ene en samling av blant andre ESSO, BP, Shell Phillips og Statoil. Dette var et uformelt forum hvor man diskuterte ulike saker av felles interesse, for eksempel personalpolitiske saker, lønnsnivåer og lignende. Man hadde foredragsholdere fra ulike fagfelt innenfor oljesektoren, som for eksempel økonomi, prosjekter, prosjektstyring og lignende. Dette ble beskrevet som et forum som var opprettet for å finne noen felles linjer for bransjen blant annet når det kom til lønnsnivå. Den ene personen sa det slik:

*”[...] at den ene ikke skal overgå den andre, og så finne frem noen linjer for å se hva slags lønnsnivå som skal ligge for de ulike yrkesgruppene. Så de, i gåseøyne, ikke skal stjele fra de andre. Det nytter ikke i dag.” I2*

De beskrev videre at man gjerne også i pausene diskuterte med personer fra andre selskaper rundt hva bedriftene foretok seg både på fagplan og i personalsaker. Begge disse intervjupersonene mente at sluttpakkene hadde blitt diskutert uformelt her, men at det nok var i etterkant av denne nedbemanningsprosessen. I tillegg husket de at emnet var blitt diskutert her også når det nærmet seg senere nedbemanninger for eksempel frem mot 1990.

## **6 Diskusjon**

Denne delen inneholder en diskusjon av funnene som jeg har kommet frem til gjennom undersøkelsen. Her vil jeg forsøke å forstå og forklare hva det var som skjedde i ESSO i 1986. Med utgangspunkt i problemstillingen beskrevet tidligere, vil jeg prøve å belyse hvordan praksisen med å gi sluttpakker til de ansatte fikk fotfeste i den norske avdelingen, og hva dette hadde å si for spredningen av praksisen videre ut i andre bedrifter. Gjennom drøftingen vil jeg hele tiden forsøke å knytte disse funnene opp mot det teoretiske utgangspunktet som jeg presenterte tidligere.

### **6.1 Bruk av sluttpakker i ESSO i 1986**

I forkant av hendelsene våren og sommeren 1986 i Stavanger, hadde det i følge mine intervjupersoner blitt planlagt en større nedbemanning som skulle foregå gjennom hele ESSOs organisasjon verden over. Samtidig og i tiden etter at ESSO-ledelsen satte i gang nedbemanningen i sin organisasjon, begynte også andre bedrifter i oljesektoren å gjøre det samme. Etter hvert kom det til nedbemanninger og nedskjæringer i hele bransjen. Det var i denne prosessen ESSO besluttet å innføre sluttpakker til sin norske avdeling. Nedenfor ser jeg på hvordan dette foregikk.

### **6.2 Ideens opphav – ulike oppfatninger av hva som har skjedd**

De fleste intervjupersonene var enige om hvor ideen kom fra, nemlig fra ESSO i USA, men videre er det en del usikkerhet knyttet til hvordan den første innføringen foregikk. Når det kommer til spørsmål om hvem som sto for avgjørelsene og selve implementeringen av sluttpakkeordningen i 1986 viser funnene mine at det er ulike oppfatninger av hva som skjedde. Dette gjelder spesielt spørsmål om hvordan ideen kom opp i den norske avdelingen og hvem som utformet og bestemte innholdet i disse sluttpakkene. Det ser nemlig ut til at personer med ulik plassering i systemet har hatt ulik tilgang på informasjon om det som har skjedd. Usikkerheten for meg ligger dermed i spørsmålene om hvem som fikk vite hva, og når



de fikk vite det. Og videre, om det foregikk siling av info, og i så fall hvorfor. ESSO var, i følge intervjupersonene, en nokså lukket organisasjon hvor ledelsen ofte holdt kortene tett til brystet. Dette ser også ut til å gjelde denne nedbemanningsprosessen. Men det er usikkert om dette har vært en bevisst strategi fra ledelsens side.

### **6.3 Sluttpakker som løsning på et legitimeringsproblem?**

Det forelå altså et ønske fra den amerikanske ledelsen om å nedbemanne i stor skala, men de fikk et problem. De stod nemlig overfor et legitimeringsproblem overfor de norske ansatte som på den ene siden var beskyttet av norsk lovgivning, og som på den andre siden også var vant med en helt annen holdning til ansettelsesvern og solidaritet i arbeidslivet. Hendelsene i ESSO, forut for og i 1986, innebar etter mitt syn et møte mellom amerikansk og norsk modell og ideologi – to svært ulike måter å organisere arbeidslivet på. Flere aspekter ved dette møtet skapte konflikter når amerikanske praksiser skulle implementeres i den norske avdelingen. Som Edwards og Ferner (2002) var inne på når de så på amerikanske multinasjonale selskaperes forhold til sine utenlandsavdelinger, kan konflikter for eksempel være grunnet i slike selskapers generelle motstand mot fagforeninger. I ESSO var nettopp motstanden mot fagforeninger sammen med rangeringen av arbeidstakerne etter det jeg i tidligere beskrev som ”performancesystemet” kilde til konflikt både før og etter nedbemanningen i 1986. Den amerikanske ledelsen hadde gjennom blant annet dette systemet innført en ny måte og forholde seg til sine arbeidstakere i den norske avdelingen. Dette var blitt møtt med negative holdninger i Norge (hvis mulige årsaker jeg kommer tilbake til nedenfor), og nå kan det se ut for at de var redde for å gå inn i nok en kontroversiell prosess. Løsningen på dette legitimeringsproblemet, kan se ut til å ha blitt å kompensere for oppsigelsene med et sluttpakketilbud.

Dette kan etter mitt syn også være et tilfelle av såkalte strategiske valg (Child 1972). Det har her nemlig blitt tatt en politisk avgjørelse av maktavende personer i selskapet, hvor selskapets mål, økonomiske og organisatoriske og statusmessige hensyn er målt opp mot hverandre. Resultatet av denne evalueringsprosessen ble sluttpakkeløsningen. Sluttpakkene ble den beste løsningen når alle variabler var tatt med i betraktningen. Child (1972:17) påpeker at en slik avgjørelse kan bli preget av de involverte personers bakgrunn som for eksempel deres forutgående ideologi, og i dette tilfellet kan selve løsningen man gikk for være

et eksempel på akkurat dette. De tok nemlig avgjørelsen om å bruke et, på denne tiden, forholdsvis sær-amerikansk virkemiddel i nedbemanningen, nemlig lønnskompensasjon ved nedbemanning. Måten de utelot å involvere arbeidstakersiden i utformingen kan også bære preg av den amerikanske måten å håndtere slike utfordringer på. Ansattrepresentantene i samarbeidsapparatet ble informert, men ikke før et ferdig tilbud lå klart. Mulige årsaker til dette kommer jeg tilbake til nedenfor.

#### **6.4 Sluttpakkenes utforming basert på et feilaktig bilde av norsk juridisk rammeverk?**

Sluttpakkenes utforming bærer etter mitt syn også preg av at de ble til som en løsning på et slikt legitimeringsproblem. Utgangspunktet for sluttpakketilbudet var en amerikansk modell. Men den amerikanske ledelsen hadde også en oppfatning av det norske arbeidslivssystemet, altså både normer og juridisk rammeverk, som jeg mener fikk være med på å bestemme hvordan 1986-sluttpakken til slutt så ut.

En første tanke kan være muligheten for at ledelsen i denne prosessen var påvirket av og ønsket å holde seg innenfor de sosiale normene som eksisterte i det norske arbeidslivssystemet. Som North (1990) beskrev i sin sportsanalogi, eksisterer det foruten de formelle reglene nemlig også alltid et sett uskrevne regler i en institusjon, slik det også gjør i en lagidrett. Det eksisterte andre uskrevne regler for behandling av sine ansatte i Norge enn i USA og den norske arenaen var annerledes enn den amerikanske. I sin prosess hvor strategiske valg (Child 1972) over selskapets fremtid ble foretatt, veide man her kanskje kostnader mot eventuelle reaksjoner, og ble muligens holdt igjen av fair play-regelen som North (1990) omtalte. Som det blir antydnet i intervjuene, kunne de muligens ha kommet unna med et dårligere tilbud, men lot være.

Basert på mine intervjupersoners samlede utsagn, vil jeg likevel trekke slutningen om at de juridiske hensyn veide tyngst. Nærmere bestemt mener jeg det den amerikanske ledelsen trodde lå i det norske juridiske rammeverket som for eksempel arbeidsmiljøloven. Det eksisterte en klar oppfatning om at det i Norge var umulig å bruke en amerikansk løsning, og ledelsen var redde for å komme på kant med det norske lovverket. Men det kan se ut for at de var urutinerte med hensyn til de norske lovene, og utformingen og det juridiske innholdet ble

dermed muligens basert mer på antagelser enn kunnskap. Løsningen ble dermed en bevisst endring av en amerikansk sluttpakkemodell ut fra en føre-var-taktikk for ikke å risikere å komme på kant med norske lover eller normer. Man laget en norsk sluttpakkeløsning bygget løselig på den amerikanske typen, men som uansett skulle ligge innenfor lovlighetens grenser i Norge. Resultatet ble altså det jeg her velger å kalle 1986-sluttpakkene, dvs. denne spesifikke, første sluttpakkeordningen i ESSOs norske avdeling. Dette ble derfor et åpent og frivillig tilbud som på ingen måte ekskluderte noen (foruten de definerte nøkkelfunksjonene IT-avdeling og ledelse over et visst nivå). Ingen ble tvunget til å gå, heller ikke om man sto igjen med for mange ved tilbudets slutt. Man holdt seg innenfor loven, og det med svært god margin.

## **6.5 Mottagelsen av 1986-sluttpakkene**

I den i utgangspunktet kontroversielle nedbemanningen i 1986 ble sluttpakkenes mottagelse nærmest udelt positiv. I dette avsnittet ønsker jeg å se på noen av faktorene som muligens kan være med på å forklare hvorfor dette skjedde.

### **6.5.1 Den norske modellens påvirkning på de ansattes holdninger til 1986-sluttpakkene**

Gjennom flere generasjoner hadde ”den norske modellen” (Heiret, Korsnes red. 2003) dominert politikken men også bevisstheten til de individuelle aktørene i det norske arbeidslivet. Med dette mener jeg at det har utviklet seg en kollektiv holdning til arbeidslivsspørsmål, som går ut over bare det juridiske. Ideologien som denne institusjonen representerer har kanskje fått påvirke norske arbeidstakere på flere plan. Mine funn antyder nemlig etter mitt syn at de ansatte i den norske ESSO-avdelingen var under en omfattende påvirkning av denne modellen, og at dette kommer til uttrykk i deres holdninger til den amerikanske ledelsens praksiser og strategier. Med utgangspunkt i mine funn ser jeg i de neste avsnittene på hvordan jeg mener den norske arbeidslivsmodellen representerer en påvirkning på de ansattes holdninger på to viktige punkter. På den ene siden har vi deres negative holdninger til ”performancesystemet”, og på den andre siden, deres positive holdninger til sluttpakkene som ble innført i 1986. I dette avsnittet vil jeg forsøke å forklare hvorfor denne

modellens påvirkning kunne gi så ulike utslag i holdninger til to praksiser som i utgangspunktet representerer samme ideologi og personalpolitikk. Dermed vil jeg også forsøke å si noe om hvorfor 1986-sluttpakkene kom til å stå i en særstilling i så måte.

### 1. Holdninger til Performancesystemet

”Performancesystemet” ble i følge mine funn møtt med skepsis og negative holdninger i den norske ESSO-avdelingen. Flere av de ansatte hadde levd med dette amerikanske systemet og med selskapets ”unorske” metoder i noen år, men var etter mitt syn muligens likevel under sterk påvirkning fra ”den norske modellen”. Den amerikanske måten å organisere sine arbeidstakere hadde fått eksistere parallelt med det norske systemet, selv om de to var svært motsetningsfylte. For de ansatte i ESSO var forskjellene tydelige ettersom de fleste hadde opplevd begge. De var vant til det norske systemet fra tidligere arbeidsforhold, de hadde vokst opp under dette systemet og det eksisterte jo i resten av det norske arbeidslivet. Dette er etter min mening årsaken til at den amerikanske typen rangering og lønnsdifferensiering ble møtt med en slik skepsis og negativitet hos arbeidstakerne. Det norske arbeidslivssystemet og ideologien det var basert på sto for helt andre verdier og holdninger enn det de her møtte. ”Performancesystemet” sto rett og slett som en motsetning til den norske modellens likhetsprinsipper og solidariske utgangspunkt. Det ”Performancesystemet” representerte var en holdning til arbeidstakere og et menneskesyn hvor bedriftens økonomiske og strategiske interesser ble prioritert foran sosiale og menneskelige hensyn. Negative bilder av de ansatte som leiesoldater, eller komponenter som kunne flyttes rundt uten menneskelige hensyn ble beskrevet av flere av intervjupersonene.

### 2. Holdninger til 1986-Sluttpakkene

I sterk kontrast til negativiteten beskrevet ovenfor, ble sluttpakkene i 1986 mottatt med en nærmest udelt positiv holdning i den norske ESSO-avdelingen. Sluttpakker var et typisk amerikansk fenomen og representerte en form for differensiering og ulikhet som i utgangspunktet ikke var forenelig med ”den norske modellen”. Årsaken til de positive holdningene, kan etter min mening være at disse spesifikke 1986-sluttpakkene, og ikke sluttpakker som prinsipp, representerte likhet og frivillighet og da altså var likere den norske arbeidslivsmodellen som arbeidstakerne her var vant til. ESSOs 1986-sluttpakker var annerledes enn sluttpakker generelt gitt i USA (og for så vidt senere gitte sluttpakker i Norge, noe jeg kommer tilbake til nedenfor) på den måten at de ikke ble gitt til spesifikke personer eller grupper, men ble presentert som et åpent tilbud som man kunne velge å ta eller ikke. De

ansatte hadde over tid arbeidet i et amerikansk system som av flere av dem hadde blitt oppfattet som problematisk og lite objektivt, og her fikk man en sluttpakke som egentlig representerte den rake motsetningen til akkurat det. Det ble av flere intervjupersoner påpekt at nyheten om det åpne og frivillige sluttpakketilbudet ble sett på som en overraskelse da det kom fra den amerikanske ledelsen, og at det sto i sterk kontrast til det som var vanlig fra den kanten. Kommunikasjonen fra ledelsen ble beskrevet som å vanligvis være av enveiskarakter, men i dette tilfellet fikk man altså et tilbud og ikke et ultimatum.

### **6.5.2 Sluttpakkene og ”performancesystemet” som *innovasjoner***

En annen måte å forklare hvordan 1986-sluttpakkene kunne mottas med så positive holdninger, og ”performancesystemet” med negative, kan muligens være å se 1986-sluttpakkene og ”performancesystemet” i lys av Rogers’ (2003) teorier om *innovasjoner*. Innovasjoner er i følge Rogers en idé eller et objekt som er nytt for et individ eller for en gruppe. I teorigapitlet beskrev jeg det han kaller innovasjonsavgjørelsesprosessen, det vil si den prosessen som leder individet eller gruppen frem mot en avgjørelse om å ta opp innovasjonen, eller å forkaste den. Her setter han opp fem særtrekk ved innovasjonene som kan være med på å forklare adopsjonsraten. Disse er 1) relativ fordel, 2) kompatibilitet, 3) kompleksitet, 4) prøvbarhet og til slutt 5) observerbarhet. De to første punktene anses av Rogers som de viktigste særtrekkene for å skape endring. Ser vi henholdsvis 1986-sluttpakkene og ”performancesystemet” opp mot disse to viktigste kriteriene, kan vi kanskje forklare noe av grunnen til at disse to nye systemene ble møtt med så ulike holdninger. For det første kan det se ut for at ”performancesystemet” manglet den viktige første egenskapen i og med at det på et generelt grunnlag ikke representerte en relativ fordel for alle ansatte. I tillegg representerte dette systemet, som jeg var inne på ovenfor også andre verdier enn det tradisjonelle norske arbeidslivssystemet, og kan dermed ikke sies å inneha *kompatibilitets*-egenskapen. 1986-sluttpakkene derimot, ser ut til kanskje å spesielt inneha de to viktige første egenskapene, og kan på denne måten lettere ha blitt godtatt av arbeidstakerne. For det første representerte den en *relativ fordel* for arbeidstakerne på den måten at den var åpen, frivillig og uten betingelser. Den besto i en enkel og grei økonomisk kompensasjon ved frivillig avgang. Det var ingen krav til hvem som skulle ta sluttpakken eller ikke, og det var heller ingen krav om at man ville gå til oppsigelser om ikke nok personer ville takke ja til tilbudet. Siden arbeidsmarkedet ennå var såpass godt, var det heller ikke særlig stor grad av usikkerhet

knyttet til å ta i mot tilbudet og slutte i ESSO. Når det kommer til spørsmålet om *kompatibilitet*, mener jeg mine antagelser om påvirkning fra ”den norske modellen” (Heiret, Korsnes red. 2003) kan overføres til dette. 1986-sluttpakkene var i stor grad forenelige med de verdier som muligens kan ha eksistert i de ansattes bevissthet på denne tiden.

## **6.6 Spredning av sluttpakkepraksis – spredning på to plan**

Når det kommer til spredning av sluttpakker som praksis, mener jeg å se at det har funnet sted spredning på to plan. Det ene er på selskapsplan, altså fra ESSOs amerikanske moderorganisasjon til den norske avdelingen. Det andre planet er spredningen fra ESSO til andre bedrifter lokalt i Norge. I de neste avsnittene vil jeg se på disse to feltene hvor spredningen etter mitt syn skjedde, og se nærmere på hvordan dette har foregått.

### **6.6.1 Spredning fra amerikanske til norske ESSO – Samarbeidsapparatet som kommunikasjonskanal**

For det første har sluttpakkepraksisen spredd seg fra moderorganisasjon til norske ESSO i Stavanger. For å finne ut noe om hvordan denne spredningen har foregått ser jeg på ulike elementer ved prosessen som jeg mener kan være med på å forklare hva som har hendt. Jeg velger først å ta utgangspunkt i Rogers’ (2003:11) fire elementer ved en spredningsprosess. Som jeg beskrev i teorikapitlet er disse: 1) innovasjonen, 2) kommunikasjon, 3) kanaler og 4) tid. *Innovasjonen* er i dette tilfellet, som jeg var inne på tidligere, sluttpakkepraksisen. Jeg var tidligere også inne på hvordan denne ble godt mottatt, og trakk da fram innovasjonsavgjørelsesprosessen, som her representeres av elementet *tid*. I dette avsnittet velger jeg å fokusere på hvordan ideen ble formidlet fra ledelsen og ut i ESSO-systemet, og dette gjennom det Rogers kaller en *kommunikasjonskanal*. Dette er en kombinasjon av elementene 1 og 2, og beskrives som et verktøy som muliggjør at en slik idé kan bli formidlet fra, i dette tilfellet, én del av selskapet til en annen. Jeg velger å se det slik at det såkalte *samarbeidsapparatet* i 1986 fungerte som en slik kommunikasjonskanal for ledelsen. Samarbeidsapparatet, nærmere bestemt samarbeids- og personalutvalgene, var i følge intervjupersonene involvert i innføringen av sluttpakkene, men det var en klar oppfatning at ledelsen allerede hadde et tilbud klart. Utvalgenes rolle ble dermed å være en

kanal for ledelsen for å presentere dette ferdige tilbudet til de ansatte. Rogers beskriver hvordan en slik kommunikasjonskanal av den mellommenneskelige typen kan være effektiv for å forme holdningene til en ny idé og dermed kunne påvirke innovasjonsavgjørelsesprosessen. I ESSOs tilfelle mener jeg å se at dette ble forsøkt gjort gjennom å presentere tilbudet i samarbeidsapparatet først. Når jeg her snakker om innovasjonsavgjørelsesprosessen, må jeg understreke at det jo fra ledelseshold ikke ble gitt rom for at de ansatte i Stavangeravdelingen her hadde noe valg, men kanskje hadde det noe å si på holdningen til tilbudet de presenterte. Kanskje var det nettopp det som var intensjonen. Selv om ledelsen ikke hadde noen intensjon om å lytte til eventuelle motforestillinger eller forslag, ble utvalgene muligens likevel bevisst brukt som kommunikasjonskanaler for å unngå eventuelle negative reaksjoner som følge av å gå direkte ut til de ansatte med et sluttpakketilbud. Tanken var muligens å få samarbeidsapparatet med på laget, for så å lettere kunne vinne de ansattes tillit i nedbemanningsfasen. Ledelsen tilpasset seg dermed igjen noe til den norske måten å håndtere konflikter på, men uten å ville stå løpet helt ut. De ville ha arbeidstakersidens godkjenning, men ikke nødvendigvis deres synspunkter.

### **6.6.2 1986-sluttpakkene som en re-invention eller translasjon av en amerikansk idé**

Jeg har tidligere vært inne på hvordan ledelsen helgarderte seg for å unngå å komme på kant med norsk lovgivning og for å komme seg gjennom den ubehagelige fasen roligst og raskest mulig. Resultatet av denne helgarderingen ble 1986-sluttpakkene som fra den amerikanske ledelsens side, bevisst ble brukt i det norske ESSO-systemet. En opprinnelig amerikansk idé og praksis ble formet til å passe i et norsk system og til norsk juridisk rammeverk. Den har altså blitt endret utover i spredningsprosessen og jeg ser her på ulike måter dette kan ha skjedd på.

Re-invention (Rogers 2003:17) kan være én måte å forklare dette på. Rogers bruker dette begrepet for å beskrive hvordan en innovasjon endres av de som bruker den. Dette skjer gjennom innovasjonsavgjørelsesprosessen, og gjennom prosessen hvor den nye ideen blir implementert i et system. I følge Rogers finnes det mange aktører i en slik prosess som ønsker å aktivt delta i å forme ideen til å passe til sine behov. Sluttpakker som idé og praksis har etter mitt syn gått gjennom en slik re-invention på veien fra amerikanske til norske ESSO. På den ene siden ble sluttpakkeideen aktivt omformet av ledelsen som ønsket å innføre den. De

utviklet 1986-sluttpakkene med utgangspunkt i den opprinnelige sluttpakkepraksisen for å tilpasse seg de norske forholdene og det de trodde lå i det norske juridiske rammeverket. De spredte bevisst ideen fra sin amerikanske avdeling til den norske. Men på den andre siden har vi de norske ansatte som kanskje også hadde en rolle i denne prosessen, om enn ikke som aktive aktører. Med sin ideologiske bakgrunn og juridiske beskyttelse var kanskje også de med på å forme hvordan ideen til slutt kom til å bli – passivt? Ledelsen tok nemlig ikke bare hensyn til sine behov i denne prosessen, men også til de ansattes antatte situasjon, altså den ideologiske og juridiske bakgrunnen.

Røvik (2007) er også inne på dette når han snakker om translasjoner av organisasjonsideer. Hans fokus er også på hvordan ideer kan endres gjennom den formen for oversettelse eller *translasjon* de utsettes for i spredningsprosessen. Denne translasjonen kan i følge ham være både *intendert* og *uintendert*, og dette er noe jeg mener å kjenne igjen også fra spredningen av sluttpakkepraksisen i ESSO-systemet. På den ene siden har vi den *intenderte* delen av spredningen, og da er det snakk om oversettelsesmotiver. Røvik (2007:255-56) identifiserer tre slike motiver: 1) en bevisst og rasjonell oversettelse gjennom å lage en lokal versjon av en idé med ønske om best mulige resultater, 2) motivasjon ut fra ønsker om ta hensyn til bestemte interesser i organisasjonen, og lager en mindre kontroversiell versjon av opprinnelig idé og til slutt 3) uuttalte hensyn i forhold til symbolske eller statusmessige virkninger. Ledelsen i ESSO la etter min mening alle disse tre motivene til grunn i sin oversettelse av sluttpakkeideen til den norske avdelingen. For å oppnå det ønskede resultatet, som altså var en storstilt nedbemanning, var det helt nødvendig å få laget en lokal versjon som ikke gikk på akkord med interne regler eller norsk lovgivning. I tillegg måtte man ha en løsning som ikke stilte selskapet i et dårlig lys når det kom til behandling av arbeidstakerne.

På den andre siden har vi muligens også et element av *uintendert* translasjon fra ledelsens side. Her er det i følge Røvik (2007:256) ikke snakk om bevisste motiver, men at translasjonen kan forklares gjennom at den som oversetter ideen ubevisst kan være påvirket av konteksten han eller hun har bakgrunn i. Men der hvor Røvik mener en oversetter ubevisst kan være påvirket av konteksten de kommer fra, mener jeg at ledelsen her også ubevisst kan ha vært påvirket av konteksten de ville implementere ideen i. Her er det altså snakk om det norske arbeidslivssystemet og det norske ESSO. De har oversatt ideen til å passe inn i en kontekst de ikke kjente fullt ut, og oversettelsen bar etter mitt syn også preg av dette. Deres



mangelfulle kjennskap til den norske måten å gjøre ting på, påvirket muligens deres translasjon i like stor grad som den amerikanske settingen de kom fra.

## **6.7 Spredning til andre bedrifter lokalt**

I tillegg til spredning internt i ESSO-systemet, har det funnet sted en spredning fra ESSO i Stavanger til andre bedrifter lokalt. Som tabell 1 viste i oversikten over mine funn, var det flere bedrifter innen banknæring, oljesektor og bedrifter tilknyttet oljebransjen (leverandører) som i hovedsak tok opp bruken av sluttpakker i etterkant av ESSOs nedbemanning. I motsetning til den interne spredningen i ESSO-systemet, var denne videre spredningen ikke en bevisst handling utført fra selskapets side. Her kan det være snakk om at andre bedrifter har tatt opp ideen og implementert den i egen organisasjon etter modell fra ESSO. Nedenfor presenterer jeg flere måter jeg mener dette kan ha foregått på.

### **6.7.1 1986-sluttpakken ble unik men likevel kilde til legitimering av ny praksis?**

Et viktig poeng jeg vil understreke her, er at det ikke er snakk om at det er 1986-sluttpakkene som har spredd seg. Denne sluttpakkeløsningen ble verken brukt før eller siden i ESSO, og etter intervjupersonenes viten heller ikke i andre bedrifter som i etterkant tok i bruk sluttpakker som virkemiddel i nedbemanningsprosesser. Som funnene mine viser, ser det ut for at det ut for at det utviklet seg mer og mer negative reaksjoner på 1986-sluttpakkene ettersom konsekvensene kom for en dag. Etter at det hadde gått noe tid innså selskapet at denne nedbemanningsprosessen hadde ført til at mange viktige nøkkelfunksjoner hadde forsvunnet fra organisasjonen. Blant annet ble det påpekt at man mistet en hel generasjon med fagfolk som det viste seg at man hadde bruk for når man igjen skulle bygge opp til økende aktivitet. Disse erfaringene fra sluttpakkene var med på å bestemme sluttpakkenes fremtid i bedriften. Den spesifikke sluttpakken forble dermed unik på den måten at dens åpenhet og frivillige karakter aldri ble gjentatt. Ved senere nedbemanninger ble sluttpakker brukt mye mer individuelt eller gruppespesifikt.

Den positive mottagelsen av akkurat denne 1986-sluttpakken blant de ESSO-ansatte kan likevel ha vært med på å bidra til en økt spredning ut i andre bedrifter. Resultatet av den gode

mottagelsen kan muligens ha blitt at en aksept og en positiv holdning til sluttpakker som praksis spredde seg, uavhengig denne pakkens form og innhold. Greenwood, Hinings og Suddaby (2002) er noen som etter min mening kan belyse dette. Fra teorigapitlet husker vi at de er opptatt av aktørenes rolle i institusjonell endring og ser på hvordan legitimering av endring kan skje gjennom en diskursprosess hvor dette *debatteres og godkjennes*. Sluttpakker som virkemiddel var forholdsvis ukjent i det norske arbeidslivet og det kom her i stand en diskusjon, først innad i ESSO-ledelsen, deretter ut i bransjen og så videre til andre profesjoner og sektorer hvor sluttpakker ble legitimert som virkemiddel. Mine intervjupersoner beskrev flere fora hvor ordningen ble diskutert formelt og uformelt, både innad i ESSOs samarbeidsapparat og i foreninger hvor flere bedrifter i oljebransjen var representert. Mediene spilte også en rolle som formidler av de positive holdningene til sluttpakkene. De presenterte i følge mine intervjupersoner historier om sluttpakkene som gavepakker til de ansatte og om hvor godt ordningen fungerte.

#### **6.7.2 Presentasjonen av praksisen av betydning for spredningskraften**

Videre kan det etter mitt syn derfor være interessant å se nærmere på hva presentasjonen av sluttpakkene både i bransjeforeningene og mediene hadde å si for spredningen. Da kan det være nyttig å sammenligne sluttpakker med det Røvik (2007) kaller for organisasjonsoppskrift. Disse oppskriftene oppstår i følge ham ikke alltid bare som en respons på et problem i en organisasjon. Snarere er de et tilbud om en definisjon av et problem, og videre en løsning på nettopp dette problemet. Sluttpakker som virkemiddel kan ha blitt en slik oppskrift som ble presentert med problemdefinisjon og løsning. Det hadde ikke tidligere vært behov for en slik ordning i norske bedrifter fordi man hadde et så godt ansettelsesvern og en høyt respektert arbeidsmiljølov. Men i og med 1986-sluttpakkene i ESSO ble man presentert en ny løsning på et problem man kanskje ikke var klar over at man hadde, nemlig at arbeidstakere skulle kompenseres når det ikke var mer jobb til dem.

Men for at en slik ny organisasjonsidé skal kunne legitimeres og spres, må presentasjonen i følge Røvik (2007:226) inneha en del særtrekk som muliggjør dette. Tidligere skrev jeg at han definerer flere fellesnevner ved presentasjonen av ideene som skulle kunne gi økt spredningskraft og høy adopsjonsrate, og etter min mening innehar presentasjonen av sluttpakkene ut i andre bedrifter gjennom de overnevnte fora flere av disse særtrekkene.

Tilstedeværelsen av disse fellesnevnerne ved presentasjonen av ordningen ut til andre bedrifter, kan kanskje være med på å forklare hvorfor den fikk den spredningskraften den fikk. Den første definisjonen som passer i sluttpakkenes tilfelle er *sosial autorisering*. Ideen ble knyttet direkte til ESSO, altså en kjent bedrift som tilsynelatende hadde hatt suksess med en slik ordning. Bedriften hadde nådd sitt mål om å nedbemanne, og de som tok i mot tilbudet kunne nyte godt av en, på den tiden, forholdsvis god økonomisk kompensasjon. Ordningen hadde med andre ord virket vellykket på alle måter. Videre er det snakk om *universalisering*. Sluttpakkene ble fremstilt som et universelt verktøy som med gode resultater kunne implementeres i flere typer virksomheter. Spesielt gjaldt kanskje dette innenfor oljesektoren, hvor utgiftene til en eventuell sluttpakkeløsning i en nedbemanning ikke ville utgjøre for store innhugg i budsjettene. *Tidsmarkering* er også et av særtrekkene som jeg mener passer med presentasjonen av sluttpakkeløsningen. Ideen ble nemlig fremstilt som noe nytt og moderne, i dette tilfellet som noe amerikansk. Amerikanske bedrifter var nå på alvor på vei inn i det norske arbeidsmarkedet og hadde bidratt med et økonomisk løft både i regionen og i Norge generelt, og kanskje begynte man å se på deres metoder med litt mindre skepsis enn tidligere. Oljeutvinning var fremtiden, og hvis en oljebedrift brukte en slik løsning, kunne det kanskje ses som en løsning på fremtidens utfordringer. Det neste særtrekket jeg velger å se som relevant i dette tilfellet, er det Røvik (2007) kaller *harmonisering*. Med dette menes at ideen fremstilles som å ikke utfordre konfliktdimensjonene som allerede finnes i organisasjonene. Her er det etter mitt syn et viktig poeng at det var 1986-sluttpakkene og ikke sluttpakker generelt som fikk så god omtale i disse ulike fora. 1986-sluttpakkene med sitt innhold og åpne og frivillige karakter representerte ikke noen juridisk konflikt, selv om den var uvanlig med tanke på ”den norske modellens” (Heiret, Korsnes red. 2003) stilling her til lands. Som jeg var inne på tidligere representerte muligens 1986-sluttpakkene en likhet med akkurat denne modellen, og var dermed enklere å godta blant norske ESSO-ansatte. Hvis det så var de positive holdningene til denne ordningen som fikk dominere debatten, kan det kanskje ha vært med på å gi sluttpakker som praksis en langt enklere vei til legitimering enn om 1986-sluttpakkene hadde hatt en annen form. Gjennom en *dramatisering*, et annet særtrekk ved presentasjonen definert av Røvik (2007), ble fortellinger om denne spesifikke sluttpakkeordningens suksess nemlig spredd ut i bransjen. Det ble fremstilt som en uproblematisk løsning for bedriften som man ikke møtte noe motstand på, og som en gavepakke og karrierefremmer for den enkelte ansatte som valgte å takke ja til tilbudet. Dette siste kan komme inn under Røviks siste særtrekk, *individualisering*. Det var nemlig ingen av de enkeltpersonene som tok 1986-sluttpakkene som hadde problemer med videre karriere,

snarere tvert i mot. Arbeidsmarkedet var godt, og i følge de intervjuede fikk alle ny jobb ganske raskt etter at de hadde forlatt ESSO, og det med en god slump penger til overs.

### **6.7.3 Normativ innføring av sluttpakker i andre bedrifter etter 1986-sluttpakken**

En forklaring på hvorfor så mange andre bedrifter tok opp praksisen etter ESSO kan muligens også finnes gjennom å se på Friedland og Alford's (1991:243) syn på fremveksten av nye organisasjonsformer, og spesielt det de ser på som *normativ innføring*. Deres antagelse er at det først er en organisasjonsforms tekniske og sosiale fortrinn som er årsaken til deres fremvekst, men at denne effekten blir mindre viktig etter hvert. En institusjonalisert organisasjonsform kan nemlig føre til en normativ innføring, gjennom å bli kilde til legitimitet som er uavhengig dens umiddelbare og opprinnelige funksjonalitet. Å ta opp denne organisasjonsformen blir da den beste måten å få utnyttet ressurser fra andre organisasjoner. Dette fordi disse ser denne formen som den mest legitime måten å organisere seg på, og ikke nødvendigvis fordi det er det mest effektive eller rasjonelle å gjøre. På denne måten kan også sluttpakkene ha blitt en legitim måte å behandle sine ansatte på, og kan ha gitt et fortrinn for de som valgte metoden i og med at alle andre også sverget til dette etter hvert. Makthavende personer rundt i andre bedrifter sto nå overfor en situasjon der det gjennom ESSOs nedbemanning i 1986 ble både vanligere og til dels påkrevd å bruke sluttpakker i nedbemanninger. Ser vi denne situasjonen opp mot beskrivelsen av den normative innføringen ovenfor, kan man kanskje anta at det ble foretatt strategiske valg (Child 1972) rundt om i selskapene om at dette var, ikke bare det beste å gjøre for deres egen organisasjon, men også nærmest påkrevd i bransjen, som hadde godtatt ordningen. Å ikke gi sluttpakker til ansatte som måtte gå, kunne kanskje innebære å miste anseelse hos aktører i markedet som nå kom til å se dette som en legitim løsning. Kan det ha vært slik at man for å unngå å gå glipp av faglig kompetanse, kunder eller oppdrag, tok et strategisk valg om å følge den nye normen?

På denne måten kan 1986-sluttpakkene ha blitt et utgangspunkt for en videre translasjon (Røvik 2007) eller en re-invention (Rogers 2003) ettersom andre bedrifter tok opp ideen og formet den til å passe sitt eget system. Akkurat som ESSOs ledelse etter mitt syn omformet en amerikansk idé til å passe inn i det de trodde krevdes i et norsk system, tok kanskje også andre bedrifter utgangspunkt i den sluttpakkeordningen som hadde blitt så godt mottatt i ESSO. Ut

fra opplevelsen av ESSOs erfaringer med sluttpakkeordningen (både de positive og de negative), oversatte de kanskje sluttpakkeløsningene til å passe sin bedrift. Flere av mine intervjupersoner understreket nemlig at bedrifter som i ettertid tok i bruk sluttpakker som løsning i nedbemanning aldri tok i bruk en lik ordning som ESSO hadde brukt. Flere og flere tok etter hvert i bruk et system med bruk av sluttpakker, men det ble utviklet ulike løsninger i ulike bedrifter ettersom tiden gikk. Etter det mine funn tilsier, var de aldri åpne, og frivillige på den måten som man så i ESSO i 1986.

## **6.8 Endringer i forbindelse med innføringen av sluttpakkeordningen i 1986 – endring på flere nivåer**

I det følgende avsnitt vil jeg forsøke å se på hva slags endringer det er som har funnet sted i forbindelse med innføringen av den nye sluttpakkeordningen. Dette gjelder både den spesifikke 1986-sluttpakken i den norske ESSO-avdelingen, og sluttpakker som praksis i flere bedrifter. Jeg vil derfor se på endring på flere plan. Det ene blir å se på selskapsnivå, altså endring i ESSOs organisasjon. Deretter vil bli å se på nivået av norske arbeidslivsrelasjoner. Her ser jeg på om, og i så fall hva slags endring ”den norske modellen” (Heiret, Korsnes red. 2003) og det norske arbeidslivssystemet gjennomgikk i og med ESSOs bruk av sluttpakker og spredningen av disse.

### **6.8.1 Endring i ESSOs organisasjon – intendert avbrutt ekvilibrium i norsk avdeling og ikke-fundamental endring i ESSO**

For det første mener jeg å se at det har funnet sted en endring i ESSOs organisasjon gjennom denne prosessen. Dette gjelder både på konsernnivå og i den norske avdelingen. En amerikansk bedrift med sine metoder og praksiser måtte i denne nedbemanningen tilpasse seg et norsk system og norsk arbeidsmiljølov, og endre innholdet i sin praksis. Den norske avdelingen gjennomgikk også muligens en endring i og med at sluttpakker som virkemiddel gjennom 1986-nedbemanningen ble etablert som varig praksis. Nedenfor ser jeg på ulike typer endringer jeg mener å se har funnet sted i organisasjonen.

Det første jeg vil se på, er hva slags type endring det her kan være snakk om. Det kom frem i intervjuene mine at ledelsen med denne sluttpakkeløsningen muligens ønsket å ”glatte over” en urolig tid og sine potensielt upopulære avgjørelser. De ville få denne ubehagelige fasen over så fort som mulig. Tolker man disse funnene opp mot Christopher L. Erickson og Sarosh Kuruvillas (1998) syn på endringer i industrielle relasjonssystemer, kan man kanskje si at det her har vært snakk om et tilfelle av endring som avbrutt ekvilibrium. Avbrutt ekvilibrium beskrives av dem som raske endringer som avbryter lengre perioder av stabilitet, og står i kontrast til en endring gjennom gradvis tilpasning. Min tolkning er at det her kanskje er snakk om et tilfelle av *intendert* avbrutt ekvilibrium. Var det ikke slik at ledelsen ønsket å få unna en endring raskt og smertefritt, for så å gå videre som før? Man forsøkte på ingen måte å gradvis tilpasse en slik løsning til organisasjonen. Det spesifikke tilbudet ble raskt introdusert og raskt avsluttet når ønskelig resultat var oppnådd, men praksis var likevel blitt endret. Bruken av sluttpakker som løsning var da blitt etablert i selskapets norske avdeling. Jeg mener likevel å se at det ikke er snakk om en fundamental endring eller transformasjon i følge Erickson og Kuruvillas (1998) teorier. For at endringen som har funnet sted skal være fundamental, mener de at selskapets dypstruktur skulle ha vært endret. En slik endring av grunnleggende antagelser og prinsipper har etter mitt syn ikke funnet sted, selv om ESSO endret noe på sin måte å forholde seg til sin avdeling i Norge.

### **6.8.2 Endring motivert av ytre og indre faktorer – endring på konsernnivå, i den norske avdelingen og i andre lokale bedrifter**

Hvordan har så denne endringen i ESSO-systemet skjedd? En slik endring, om den er fundamental eller ikke, og om den har skjedd plutselig eller ikke, må være motivert av noe. Som jeg var inne på i teorigapitlet var både Hernes (1976) og Scott (2001) opptatt av dette. Det er her snakk om kildene til endring, og om aktørenes rolle i slike prosesser. De skiller begge mellom ytre og indre prosesser eller faktorer som kan motivere til endring, noe som i analysen av ESSOs tilfelle kan være meget aktuelt. Av slike faktorer som kan ha motivert til endring ble det i intervjuene beskrevet flere som kan være relevante, både på *konsernnivå i ESSO*, i *den norske ESSO-avdelingen* og i *andre lokale bedrifter*. I tabell 2 har jeg satt opp skjematisk de faktorer jeg mener å se har virket inn. Videre i avsnittet nedenfor beskriver jeg disse faktorene grundigere.

**Tabell 2.** Ytre og indre faktorer for endring på konsernnivå, i ESSOs norske avdeling og i lokale bedrifter.

	Ytre faktorer for endring	Indre faktorer for endring
Konsernnivå	Nedgang i oljepris og kontraksjon i oljemarked	Beslutning om å omstrukturere og nedbemanne
Norsk avdeling	Sluttpakkene	Tilpassning av original sluttpakke til norsk system, og de ansattes tilpasning til ordningen.
Lokale bedrifter	ESSOs atferd	ESSO påvirket videre atferd i markedet ut fra premissene de satte gjennom beslutninger og handlinger i nedbemanningsprosessen

I 1986 sank oljeprisen som følge av en utflatning i energiforbruket i Europa, og man fikk en kontraksjon i markedet. I utgangspunktet er dette en ytre faktor som ESSO på *konsernnivå* ikke hadde kontroll over. Videre førte dette, etter mitt syn, til at det ble generert flere indre faktorer som kan ha vært med på å igangsette endringsprosessen i ESSO. Dette kan ha skjedd gjennom tilpasninger til denne ytre faktoren, noe Scott (2001) var inne på. Han så det nemlig slik at indre faktorer kan være tilpasninger til, forbedringer og modifikasjoner av en slik ytre faktor, som igjen påvirker det som skjer i makrorammeverket. ESSO-ledelsen måtte tilpasse seg en ny ytre betingelse for sin videre drift. Situasjonen samsvarer også med det han så på om at alle sosiale strukturer inneholder flere overlappende, kryssende og konkurrerende systemer som begrenser enkelte aktører og gir muligheter for andre. Ser man ESSO-systemet som en slik struktur kan det identifiseres flere slike forhold som kan ha fungert som endringsfaktor innenfra. Selskapet innså nemlig at organisasjonen var bygget for en stigende trend, og at man måtte nedbemanne for å opprettholde konkurransefordelen i markedet. Dette kunne gjøres gjennom å strømlinjeforme organisasjonen. Enkelte av mine intervjupersoner foreslo at ledelsen hadde et ønske om å optimalisere organisasjonen og fikk her et påskudd til å gjøre dette gjennom en bred nedbemanning. I tillegg hadde det, i tiden frem mot denne

nedgangen eksistert to ESSO-organisasjoner i Norge, og disse hadde blitt slått sammen i en omstrukturering like før 1986-prosessen. I denne omstruktureringen ble man sittende igjen med for mange ansatte i forhold til utsiktene for nye prosjekter. Antallet ansatte måtte ned, noe som også utgjorde en faktor som helt klart var med på å igangsette 1986-prosessen.

Sluttpakkene ble en løsning på nedbemanningsproblemet. Ser man på ordningen som da ble innført, kan de på *nivået av den norske avdelingen* kanskje ses både som en ytre og en indre faktor til endring i lys av Hernes' og Scotts syn. Scott (2001:187-88) ser introduksjonen av ny politikk, teknologi eller reformer som en ytre faktor, og ser det videre slik at tilpasninger og modifikasjoner av disse på mikronivået igjen kan være indre faktorer for endring. For den norske avdelingen ble sluttpakkepraksisen en ytre faktor – en ny ordning som ble introdusert utenfra. Men denne ble nødt til å endres for å brukes i den norske avdelingen og de norske ansatte måtte tilpasse seg en ordning som så ut til å ha kommet for å bli. Denne modifiseringen av og tilpasningen til sluttpakkeordningen ble dermed kanskje også en indre faktor for endring i den norske avdelingen.

Men ESSO kan gjennom sin innføring og modifisering av sluttpakkeordningen også ha fungert både som en indre og en ytre faktor for endring i det *lokale markedet* i Norge (oljesektoren samt andre lokale bedrifter). Effekten av deres beslutninger og handlinger rundt sluttpakkeordningen kan nemlig ha påvirket premissene for den videre handlingen også i markedet generelt. Dette er i tråd med Hernes' (1976) syn på at sosial endring formidles av aktører som er påvirket av makrovariabler, og hvordan aktørene igjen påvirker disse. Ser man videre det lokale markedet som en sosial struktur i følge Scott (2001), kan ESSO atferd også ha blitt en faktor for endring i denne strukturen. For det første kan ESSO ha fungert som endringsfaktor med henhold til den generelle nedskjæringen. Det ble i intervjuene mine også foreslått at ESSO som en signifikant aktør i oljemarkedet med sine nedskjæringer kan ha påvirket andre til å gjøre det samme. ESSO kan dermed ha fungert som ytre igangsetter av handlinger som igjen ble indre faktorer for endring i markedet ettersom man tilpasset seg dette. Muligens kan ESSO på denne måten ha blitt medansvarlig for at nedskjæringer i hele sektoren ble et faktum på et senere tidspunkt. Etter hvert som ESSO løste sitt problem med en sluttpakkeløsning, kan dette igjen ha motivert til endring i andre bedrifter gjennom at disse tok opp sluttpakkene som praksis – en for dem ytre faktor – for så å endre disse igjen til å passe sine behov – en indre faktor.



### **6.8.3 Endret praksis etter 1986-sluttpakken – endring gjennom læring?**

Jeg nevnte tidligere at 1986-sluttpakken i følge mine intervjupersoner ikke ble gjentatt, verken i ESSO eller i andre bedrifter som tok opp praksisen etter dem. Konsekvensene av sluttpakkenes åpne og frivillige utforming ble at man sto igjen med mangel på viktig kompetanse, og at enkeltindivider man helst skulle sett hadde takket ja til tilbudet på dette tidspunktet ikke hadde forlatt organisasjonen. Senere sluttpakkeordninger ble derfor alltid gitt til grupper eller enkeltindivider. Man kan her kanskje si at det her har vært snakk om endring gjennom læring som Mantzavinos, North og Shariq (2001) ser på. De understreker at mennesket kun lærer i en pragmatisk kontekst, nemlig i forhold til å løse et problem. Når en løsning viser seg å ikke være brukbar, vil et menneskelig individ respondere ved å prøve videre med en ny strategi som det oppfatter som logisk etterfølgende. Tolkningen av tilbakemeldingen fra miljøet rundt er avgjørende for læringen. I ESSOs tilfelle lærte ledelsen ut fra konsekvensene i etterkant av nedbemanningsprosessen. De innså at sluttpakkenes fungerte som virkemiddel, men at formen måtte endres.

### **6.9 Endring på nivået av norske arbeidslivsrelasjoner – endret norsk modell?**

Som nevnt innledningsvis har tradisjonen i det norske arbeidslivet helt fra 1930-tallet vært et trepartssamarbeid mellom kapital, arbeidere og stat. Hovedaktørene i samarbeidet har vært staten, Landsorganisasjonen (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og dette har blitt institusjonalisert gjennom formelle avtaler. Det har eksistert et flerfaglig og sentralisert forhandlingssystem, som igjen har blitt utfyllt med samarbeidsapparater og forhandlingsstrukturer på de enkelte arbeidsplassene. Gjennom dette ønsket man å opprettholde en solidarisk lønnspolitikk hvor lønnsforskjeller ble redusert og arbeidsmiljøloven ble et styrende prinsipp. (Dølvik, Stokke; Ferner 2004:118) I de senere tiår kan det se ut for at det har oppstått en dreining mot et nytt arbeidslivssystem i Norge. I dette avsnittet vil jeg se nærmere på en endring av arbeidslivsmodellen som jeg mener innføringen av sluttpakkene kan ha bidratt til.

### **6.9.1 Starten på en fundamental endring i norsk arbeidslivsmodell gjennom gradvis tilpasning til innovasjoner og ny praksis**

Gjennom sin bruk av sluttpakker, altså gjennom å innføre og bidra til spredningen av en ny praksis, bidro ESSO muligens til igangsettingen av en endringsprosess i det norske arbeidslivet. Gradvis, og over lang tid begynte de institusjonelle aktørene å tilpasse seg de nye ideene som etter hvert kom til å få større og større kraft i markedet. Det tradisjonelle trepartssamarbeidet kan tilsynelatende gradvis bli fortrent av nye løsninger. Kollektive lønnsforhandlinger blir i flere tilfeller byttet ut med individuelle og det blir vanligere med individuelle kontrakter og avtaler for arbeidsforholdet og for avslutningen av dette.

Som jeg var inne på tidligere, er dette noe Karlsen og Nybø (2005) har sett på i sin studie. Her har de satt søkelys på en ny HR (Human relations)-modell som de mener har fått vokse frem de siste årene. "Den norske modellens" (Heiret, Korsnes red. 2003) trepartssamarbeid er i ferd med å bli erstattet av en ny bilateral forhandlingsmodell. Tidligere fokus på stillingsvern og HMS (helse, miljø og sikkerhet) som jo er hovedelementene i Den norske modellen, erstattes av et mer fleksibelt og individuelt system. I et slikt system styres lønnsbetingelser, HMS-spørsmål og andre spørsmål vedrørende arbeidsforholdet av markedet fremfor av de institusjonelle aktørene i trepartssystemet.

Karlsen og Nybø foreslår at dette skiftet har kommet til gjennom blant annet bruk av nettopp sluttpakker, introdusert i oljebransjen i 1980-årene. Ovenfor var jeg inne på de ytre og indre faktorer for endring (Scott 2001) i ESSO og i andre bedrifter lokalt. Dette kan videre overføres til å gjelde også for endringene i Den norske modellen slik de ser det. Her ses oljebransjen nemlig som en signifikant driver når det kommer til nye modeller og nye HR-praksiser, og endringen i det norske arbeidslivssystemet ses som et resultat av møtet mellom slike nye drivere og den etablerte praksis. Det har altså åpnet seg en ny, bilateral, selskapsstyrt og individuelt fokusert forhandlingsarena som representerer en utfordring for det eksisterende institusjonelle systemet (Karlsen og Nybø 2005:1).

### **6.9.2 ESSO et multinasjonalt selskap som undergraver nasjonalt etablerte institusjoner?**

Som jeg var inne på ovenfor, kan ESSO ha vært en av driverne bak en slik endring. En forklaring på hvordan dette kan ha skjedd, kan muligens også finnes i Edwards og Ferner (2002) beskrivelse av amerikanske multinasjonale selskaper (MNS) og deres påvirkning på arbeidslivsrelasjonene i landene de opererer i. De er opptatt av at slike selskaper kan se ut til å undergrave nasjonalt etablerte institusjoner og praksiser i disse landene. Dette skjer blant annet gjennom deres motvilje mot fagforeninger og fiendtlighet mot arbeidsmarkedsinstitusjoner som kollektiv forhandling og arbeidstakerorganisasjoner. Dette var etter mine intervjupersoners meninger, også tilfelle i ESSO. Fagforeninger var ikke noe de ønsket å ha i sin organisasjon, og lederstilen ble beskrevet som forholdsvis ensidig. De hadde individuelle forhandlinger og kontrakter, samt individuelle vurderinger og rangeringer som var bestemmende for lønnsnivå og karrieremuligheter, og i sin tur avgang eller oppsigelser. Dette var i strid med det den tradisjonelle norske arbeidslivsmodellen representerte, men ble altså mer og mer vanlig etter 1986-prosessen i ESSO. Det lå jo heller ikke noe i det norske lovverket som direkte forbød slike ordninger. Heller ikke i tiden etter 1986 har det blitt utviklet et juridisk rammeverk for dette, og det er derfor fortsatt mange konflikter knyttet til disse spørsmålene. Jan-Erik Karlsen og Geir Nybø (2005:16) er også inne på dette. Det nye HR-systemet er i dag spredd til de fleste sektorer i det norske arbeidslivet, men understreker problemet med at det mangler en generell lovgivning for regulering av spørsmål rundt arbeidsforhold. LO har ikke ”godkjent” praksisen, og det fagforeningshold advarer stadig om farene det nye systemet kan innebære for arbeidstakernes rettigheter og sikkerhet. Individuelle sluttpakker fungerer etter deres syn som et instrument til å undergrave og fragmentere maktbalansen i trepartssamarbeidet og for å unngå eventuelle konflikter i forhold til oppsigelser.

### **6.9.3 Norsk modell endret gjennom læring på samfunnsplan?**

En teori som igjen muligens kan brukes til å kaste lys over denne endringen av det norske arbeidslivssystemet, er Mantzavinos, North og Shariqs (2001) syn på endring gjennom læring på samfunnsnivå. De ser på hvordan kommunikasjon mellom individer i et sosiokulturelt miljø resulterer i at det blir formet delte mentale modeller for forståelse av virkeligheten.

Disse modellene muliggjør i sin tur felles problemløsning. Over tid (avhengig av organisasjonens, institusjonens eller samfunnets størrelse) utvikles disse modellene gjennom prosessen hvor kunnskap overføres mellom generasjoner. Disse forskerne peker videre på problemet med at slik læring også kan føre til uønsket og ubevisst endring. Dette kan etter min mening ha vært tilfelle i det norske arbeidslivssystemet. I tråd med Mantzavinos, North og Shariqs (2001:15) teorier har det her også vært slik at den delte læringen har forblitt den samme over lengre tid etter den turbulente perioden på 1980-tallet. Det som da kan skje, er at de mentale modellene bli lite fleksible og man får fremveksten av det de kaller felles trossystemer. Dette igjen kan føre til en kognitiv ensrettethet (cognitive path dependence) som kan ramme institusjonelle rammeverk som ”den norske modellen” (Heiret, Korsnes red. 2003). En slik institusjonell ensrettethet oppstår når alle aktørene former de samme mentale modellene og gjennom dette lærer å løse problemer på samme måte. Problemløsningen brukes deretter ubevisst hver gang man står i en lignende situasjon. Samhandlingen i det norske arbeidslivssystemet kan etter mitt syn ha blitt styrt av en slik ensrettethet. Én spesiell type teknologi og problemløsning, i dette tilfellet mer individuelle forhandlinger, mer fleksible kontrakter og sluttpakker ved nedbemanning ble etter hvert brukt i flere og flere situasjoner vedrørende arbeidsforhold i norske bedrifter. Til slutt kan man kanskje si at denne fleksibiliteten og individualiteten nå er blitt mer et styrende prinsipp for ansettelsesforhold enn under den norske arbeidslivsmodellens storhetstid.

#### **6.9.4 Fundamental endring over tid**

Hva slags endring er det så som har startet i det norske arbeidslivssystemet? Ser vi igjen på Erickson og Kuruvillas (1998) teorier om endring i industrielle relasjonssystemer, kan det se ut som om det er nettopp en fundamental endring eller transformasjon som er i ferd med å skje her. Nettverket av grunnleggende antagelser og underliggende prinsipper i systemet er i ferd med å endres, og dette er kriterier de har satt for at en endring skal være fundamental. Den Norske Modellens (Heiret, Korsnes red. 2003) prinsipper om stillingsvern, solidaritet i arbeidslivet etc, står fortsatt forholdsvis støtt rent juridisk. Men en rekke ordninger, som for eksempel sluttpakker og individuelle kontrakter er i ferd med å bli en del av uformelle regelverket i arbeidslivet. Det finnes ikke noe lovverk rundt slike ordninger, men de har blitt en mer og mer selvfølgelig del av det moderne norske arbeidslivssystemet. Tilpassningen skjer gradvis og over lang tid, men som Karlsen og Nybø (2005) var inne på ovenfor er

endringen i gang. I dette tilfellet er det etter mitt syn derfor snakk om at vi er på vei mot en fundamental endring etter gradvis tilpasning til ny praksis, og ikke gjennom avbrutt ekvilibrium (Erickson og Kuruvilla 1998) som jeg var inne på tidligere når det var snakk om endringen internt i ESSO.

Dette kan videre ses på i lys av Streeck og Thelens (2005:19) syn på hvordan institusjoner endres. De påpeker at institusjonell endring ofte oppstår gjennom akkumulasjonen av gradvise endringer. I stedet for å komme direkte utenfra, mener de at endringen ofte kan komme innenfra institusjonen selv. Institusjoner, så som den norske arbeidslivsmodellen, utfordres etter deres mening ikke kun periodevis, men gjennom fortløpende angrep. Ettersom de ulike aktørene, i dette tilfellet de ulike bedriftene og bransjene forsøker å oppnå fordeler og å nå sine mål, former de igjen institusjonen. Dette skjer gjennom at de arbeider seg rundt de elementer de ikke får endret, og utnytter andre elementer på nye måter, eller bryter de normer og regler institusjonen representerer. Eksempler på dette kan være nettopp slike sluttpakkeordninger og lignende ordninger. Slike individuelle avtaler er i utgangspunktet ikke i strid med lovverket, men de utfordrer de underliggende prinsippene i det norske arbeidslivet. Slik kan man dermed kanskje si at bedriftene selv bidrar til endringen av systemet de arbeider innenfor. Flere og flere tar opp praksisen, eller de deler av praksisen som er nyttige for dem, og arbeider seg rundt det eksisterende rammeverket hvis det er nødvendig. Dette er noe som representerer nettopp et slikt fortløpende press på de eksisterende normene innenfor det norske arbeidslivssystemet.

## 7 Konklusjon

Oppgavens siktemål har vært å finne ut noe om den prosessen som fant sted da ESSO i 1986, som en av de første bedriftene i landet, tok i bruk sluttpakker som virkemiddel i en omstillings- og nedbemanningsprosess. Hovedproblemstillingen var:

*"Hvorfor og hvordan ble sluttpakker innført i ESSO Norge i 1986, og hvordan ble sluttpakkene mottatt av de ansatte?"*

I tillegg stilte jeg spørsmål som kunne hjelpe til i forklaringen av de videre hendelser i ESSO, i andre bedrifter som tok opp praksisen og i det norske arbeidslivssystemet:

*"Hvordan påvirket "den norske modellen" introduksjonen og mottagelsen av 1986-sluttpakken?"*

*"Hvordan spredte ordningen seg videre til andre bedrifter i Norge?"*

*"Hvordan påvirket holdningene til 1986-sluttpakken videre spredning av praksisen?"*

*"Hvilke konsekvenser hadde innføringen av 1986-sluttpakken for ESSO, og for den videre bruken av sluttpakkeløsninger?"*

*"Hvordan påvirket innføringen og spredningen av sluttpakker det norske arbeidslivssystemet?"*

Gjennom min undersøkelse har det blitt produsert en rekke funn som jeg mener kan belyse disse problemstillingene. For det første mener jeg å se at 1986-sluttpakkene ble innført av ESSO-ledelsen som løsning på et legitimeringsproblem. Etter nedgang i oljepris og kontraksjon i markedet ble det besluttet å omstrukturere, og selskapet kom i en situasjon der de ble nødt til å nedbemanne i stor skala over hele verden. I Norge var målet at 400 ansatte skulle forlate selskapet. De norske ansatte var beskyttet av en sterk lovgivning og var i tillegg vant til et arbeidsliv preget av stillingsvern og likelønnsprinsipper. Det ble etter mitt syn foretatt et strategisk valg (Child 1972) fra ledelsens side, om å finne en løsning som gjorde at man ikke kom på kant med norsk lov. Jeg konkluderer videre med at dette valget kan ha blitt tatt på bakgrunn av et feilaktig bilde av norsk juridisk rammeverk. Den amerikanske ledelsens erfaring fra og kunnskaper om det norske arbeidslivet var begrensede, og påvirket avgjørelsene som ble tatt. Det ble valgt en føre-var-taktikk i forhold til norsk lovgivning og norsk arbeidslivssystem som i ettertid kan sies å ha vært i overkant forsiktig. Løsningen ble en

frivillig sluttpakke som var åpen for alle, kun begrenset av et satt slutt-tidspunkt. Tilbudet ble så populært i Stavangeravdelingen at det måtte stoppes før tiden.

Jeg mener å se at ”den norske modellen” (Heiret, Korsnes red. 2003) påvirket de ansattes holdninger på to viktige punkter som hadde innvirkning på måten sluttpakker som praksis fikk fotfeste i den norske organisasjonen. På den ene siden har vi deres negative holdninger til ”performancesystemet” – et system for å rangere de ansatte etter visse kriterier som videre hadde innvirkning på lønnsnivå og videre karrieremuligheter i bedriften. En slik amerikansk måte å organisere sine arbeidstakere hadde fått eksistere parallelt med det norske systemet, selv om de to var svært motsetningsfylte. Fra oppveksten og fra tidligere arbeidsforhold, var nordmennene vant til ”den norske modellen” som var basert på helt andre prinsipper og sto for helt andre verdier og holdninger enn det de her møtte. ”Performancesystemet” sto som en motsetning til ”den norske modellens” likhetsprinsipper og solidariske utgangspunkt. På den andre siden har vi deres positive holdninger til den spesifikke sluttpakken som ble innført i 1986. Årsaken til den positive mottagelsen, kan etter min mening være at denne *spesifikke 1986-sluttpakken*, og ikke *sluttpakker som prinsipper*, representerte likhet og frivillighet og samsvarte med den norske arbeidslivsmodellen som arbeidstakerne her var vant til.

Jeg har også forsøkt å belyse hvordan sluttpakker som praksis spredte seg fra amerikanske ESSO, via deres norske avdeling og videre ut i andre bedrifter og bransjer her i landet. Jeg mener her å se at det har foregått spredning på to plan. For det første har det funnet sted en spredning av praksis fra amerikanske til norske ESSO. Dette har skjedd gjennom en oversettelse av en opprinnelig amerikansk ordning som har blitt tilpasset norske forhold og (antatt) juridisk rammeverk. Denne oversettelsen har nok blitt påvirket av den amerikanske konteksten som lå til grunn for ideen, men jeg mener at ledelsen også ubevisst kan ha vært påvirket av konteksten de ville implementere ideen i. De har oversatt ideen til å passe inn i en kontekst de ikke kjente fullt ut, nemlig det norske arbeidslivssystemet og den norske arbeidsstokken, og oversettelsen bar etter mitt syn også preg av dette. Deres mangelfulle kjennskap til den norske måten å gjøre ting på påvirket kanskje oversettelsen i like stor grad som den amerikanske settingen de kom fra. For det andre har vi spredningen videre ut i andre bedrifter i Norge, og i første omgang lokalt i Rogaland. 1986-sluttpakken, med sin frivillige og åpne karakter, ble aldri brukt igjen fordi den resulterte i at ESSO mistet veldig mange ansatte som de senere forsto at de hadde behov for. Jeg hevder her at 1986-sluttpakken ble unik også på den måten at den likevel ble en kilde til legitimering og spredning av sluttpakker

som praksis. Den positive mottagelsen denne spesifikke 1986-sluttpakken fikk, resulterte i at en aksept og en positiv holdning til sluttpakker som praksis spredde seg.

I tillegg mener jeg å se at det har funnet sted flere typer endring, også dette på flere nivåer. I ESSOs egen organisasjon har det etter min mening funnet sted en endring i form av et avbrutt ekvilibrium (Erickson og Kuruvillas 1998:18), altså en rask endring som avbryter lengre perioder av stabilitet. I dette tilfellet mener jeg at det er snakk om et *intendert* avbrutt ekvilibrium i og med at ESSO-ledelsen ønsket å få unna en endring raskt og smertefritt, for så å gå videre som før. De forsøkte ikke å gradvis tilpasse den nye løsningen til organisasjonen, men introduserte tilbudet og avsluttet det igjen når ønskelig resultat var oppnådd. Likevel var praksis endret. Denne endringen i organisasjonen kan likevel ikke sies å være fundamental i Erickson og Kuruvillas forstand, ettersom de grunnleggende antagelser og prinsipper i bedriften ikke endret seg i prosessen.

Videre viser mine funn at ESSO ikke brukte sluttpakker med samme utforming som 1986-sluttpakken igjen. Konsekvensene av den åpne og frivillige løsningen ble så store for den videre driften at senere løsninger ble gjennomført med en mye høyere grad av individuelle eller gruppespesifikke tilbud. Ledelsen lærte gjennom 1986-prosessen at det var nødvendig med en større kontroll over slike ordninger og endret derfor praksisen når det i ettertid ble aktuelt. Praksisen med å kompensere ansatte ved avslutning av arbeidsforholdet var likevel etablert i organisasjonen.

Jeg velger også å se mine funn i sammenheng med en endring som over tid har funnet sted i det norske arbeidslivet. Jeg mener at det finnes en mulighet for at ESSO, gjennom sin bruk av sluttpakker (altså gjennom å innføre og bidra til spredningen av en slik praksis), bidro til det som etter mitt syn kan ha vært starten på en gradvis, fundamental endring av det norske arbeidslivssystemet. Den Norske Modellens (Heiret, Korsnes red. 2003) prinsipper som stillingsvern, solidaritet i arbeidslivet, tariffavtaler og så videre, står fortsatt forholdsvis støtt rent juridisk, men en rekke ordninger, som for eksempel sluttpakker og individuelle kontrakter er i ferd med å bli en del av uformelle regelverket i arbeidslivet. Det finnes ingen reguleringer i forhold til de nye ordningene, og de har blitt en mer og mer selvfølgelig del av det moderne norske arbeidslivssystemet. (Karlsen og Nybø 2005) Gradvis og over lang tid har nemlig de institusjonelle aktørene tilpasset seg nye ideer og ny praksis som etter hvert har fått større og større kraft i markedet. Det tradisjonelle trepartssamarbeidet kan dermed



tilsynelatende gradvis bli fortrent av nye løsninger som i stor grad har blitt introdusert gjennom utenlandske selskaper som har etablert seg her i landet. Denne prosessen kan selvfølgelig allerede ha vært i gang før nedbemanningsprosessen i ESSO i 1986, og det kan ha eksistert flere parallelle prosesser som har hatt innvirkning på arbeidslivssystemet. Andre bedrifter kan ha vært tidligere ute med sluttpakker eller lignende løsninger, og andre faktorer kan også ha spilt en rolle i endringsprosessen. Jeg mener likevel ESSO her kan ha bidratt til endringen vi nå ser.

Som en videreføring av min studie mener jeg det videre kan være interessant å se på eventuelle konsekvenser for virksomhetene som nå må operere innefor disse nye rammene. En aktuell studie kunne vært å sammenligne de økonomiske, organisatoriske, faglige og sosiale konsekvensene ved bruk av sluttpakker med bruk av mer tradisjonelle løsninger som permitteringer, videreutdanning og lignende. Mine funn ga et lite innblikk i enkelte av de følger det fikk for ESSOs organisasjon at så mange takket ja til sluttpakke og forlot selskapet. Men den informasjonen jeg kom frem til er begrenset både på grunn av at utvalget mitt var lite, og fordi denne sluttpakkeløsningen forble unik. Jeg vet derfor ikke noe om hvilke følger det har fått for bedrifter som senere har tatt i bruk sluttpakker i nedbemanningsprosesser.

Men denne endringen betyr ikke bare at de ulike bedriftene må forholde seg til nye spilleregler i arbeidsmarkedet og håndtere andre konsekvenser enn før. Det innebærer også en ny arbeidshverdag for den enkelte arbeidstaker. Jobbsikkerhet og likhetsprinsipper byttes i økende grad ut med fleksibilitet og individuelle kontrakter. Lite forskning er gjort på de menneskelige sidene av dette. Mine funn er også begrensede på dette området. Jeg har ikke hatt fokus på de menneskelige konsekvensene av å ta sluttpakker, eller av å arbeide i et endret arbeidslivssystem. Jeg mener derfor at et viktig steg videre også kan være å se på de positive og negative konsekvensene det kan innebære for den individuelle arbeidstakeren å jobbe i dette endrede systemet. Er den nye måten å organisere arbeidslivet på fordelaktig for enkelte grupper, men hemmende for andre? Trives den enkelte arbeidstaker med mer fleksibilitet, eller øker det usikkerheten i jobbhverdagen?

## Vedlegg

### Vedlegg 1:

#### Litteraturliste

- Bjørheim, C. og E. Kongsnes (2008), "Nye gullpakker vil koste 35 milliarder" *Stavanger Aftenblad*, 31.12.08, s 18.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, No 1, 1-22.
- Dølvik, J. E. og T. A. Stokke (1998), "Norway: The Revival of Centralized Concertation", i Ferner, J.E. og R. Hyman (Ed.) (1998), *Industrial Relations in Europe*, (s 118-145), Oxford, GB: Blackwell Publishing.
- Edwards, T. (2000), "Multinationals, International Integration and Employment Practice in Domestic Plants", *Industrial Relations Journal*, Vol. 31, No 2, 115-129.
- Edwards, T. og A. Ferner (2001), "The Renewed 'American Challenge': a Review of Employment Practice in US Multinationals", *Industrial Relations Journal*, Vol. 33, No 2, 94-111.
- Emerson, Michael (1988), "Regulation or deregulation of the Labour Market", *European Economic Review*, No 32, 775-817.
- Erickson, Christopher L., Sarosh Kuruvilla (1998), "Industrial Relations System Transformation", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 52, No 1 (oktober), Cornell University, 4-21.
- Ferner, J.E. og R. Hyman (Ed.) (1998), *Industrial Relations in Europe*, Oxford, GB: Blackwell Publishing.
- Fog, J (2001), *Med samtalen som udgangspunkt*, Danmark: Akademisk Forlag AS.
- Friedland, R. og R. R. Alford (1991), "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions", i Powell W.W og P. J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, (s 232-263), USA: University of Chicago Press.
- Greenwood, R. C. Hinings, R. Suddaby (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 1, 58-80.

- Heiret, J. og O. Korsnes (2003), "Introduksjon: Det norske systemet av arbeidslivsrelasjoner", i Heiret, J. og O. Korsnes, K. Venneslan og Ø. Bjørnson (Red) (2003): *Arbeidsliv, historie og samfunn*, (s 9-15), Bergen: Fagbokforlaget.
- Heiret, J. og O. Korsnes, K. Venneslan og Ø. Bjørnson (Red) (2003): *Arbeidsliv, historie og samfunn*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Hernes, Gudmund (1976), "Structural Changes in Social Processes", *American Journal of Sociology*, Vol 82, No 3, 513-546.
- Karlsen, J. E. og G. Nybø (2005), *Diffusions of Flexible Voluntary Redundancy Packages in Norwegian Industry*, Paper prepared for the IIRA 14<sup>th</sup> World Congress (track 2) in Lima 11-14 September 2006, Final Version 21.12.05.
- Karlsen, J. E. og G. Nybø (2007), The Emergence of a Dual Institutional IR System, Paper prepared for the IIRA 8<sup>th</sup> European Congress (Track 1) in Manchester, UK 3-7 September 2007, Version 05: 29.06.07.
- Kvale, S. (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Mantzavinos, C., D. North og S. Shariq (2001), *Learning, Change and Economic Performance* (Upublisert, utkast July 2001) Max Planck Project Group, Bonn, Tyskland.
- Meyer, J. W. og B. Rowan (1991), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", i Powell W.W og P. J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, (s 41-62), USA: University of Chicago Press.
- North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, UK: Cambridge University Press.
- Powell W.W og P. J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, USA: University of Chicago Press.
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusions of Innovations*, 5<sup>th</sup> ed, NY, USA: Free Press.
- Røvik, K. A (2007), *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Salomon, R, C. T. Wathne og Ø. G. Holter (2003), *Omstillinger og sluttvederlag i Staten – erfaringer fra et forprosjekt*, (Upublisert notat 1/03), Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS.
- Scott, W.R (2001), *Institutions and Organizations*, London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2001), *Interpreting Qualitative Data*, 2nd ed. London: Sage Publications.
- Skarning, Nicolay (2005), *Nedbemanninger og sluttpakker*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Thelen, K. og W. Streeck (2005), *Beyond Continuity. Institutional Change in advanced political Economies*, GB: Oxford University Press.

- Venneslan, K. (2003), "Det avtalte arbeidsforholdet", i Heiret, J. og O. Korsnes, K. Venneslan og Ø. Bjørnson (Red) (2003): *Arbeidsliv, historie og samfunn*, (s 247-299), Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M (2000), *Makt og byråkrati*, 3. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Widerberg, K (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> ed, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Alle kilder som er brukt i oppgaven er oppgitt

Antall ord i oppgaven: 33 577

**Vedlegg 2:**

**Intervjuguide**

# **Intervjuguide.**

## **Tidlige sluttpakker i ESSO.**

**Mål:**

Få informasjon om ESSOs tidligste bruk av sluttpakker, om hvordan ble disse innført i deres norske avdeling, og om de ansattes reaksjoner på ordningen.

**Intervjupersoner:**

Ansatte i ESSO i den aktuelle tidsperioden (midt 80-tall), som har hatt tilknytning til prosessen med innføring av sluttpakkene, både fra arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden.

**Intervjuets form:**

Samtalebasert, semistrukturert basert på en intervjuguide med åpne svarkategorier.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvem snakker vi med?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjupersonens navn</li> <li>• Daværende og evt. nåværende posisjon i selskapet.</li> <li>• Rolle i innføringen av sluttpakkene.</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Når begynte selskapet å bruke sluttpakker i Norge?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Årstall.</li> <li>• Ble sluttpakker fast praksis fra starten av?</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvor kom ideen fra?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hentet man praksisen fra selskapets hjemland? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Var bruken av sluttpakker vanlig i hjemlandet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• I ulike bransjer?</li> <li>• Var praksisen unik for ESSO?</li> </ul> </li> <li>▪ Hva var bakgrunnen for denne praksisen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forhandling.</li> <li>• Lovverk.</li> <li>• Bransje- eller selskapsinterne standarder.</li> <li>• Annet.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grunner for at man startet med sluttpakker.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva var sluttpakkenes funksjon? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frivillig avgang.</li> <li>• Tidsmessige årsaker – rask avgang.</li> <li>• Å gi ansatte noe sikkerhet i usikker tid.</li> <li>• Annet.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva var det institusjonelle rammeverket for utformingen av sluttpakkene?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsmiljøloven.</li> <li>• Hovedavtalen</li> <li>• Tariffavtaler</li> <li>• Individuelle arbeidsavtaler.</li> </ul> </li> </ul> <p>Var sluttpakkeordningene på noe tidspunkt i utakt med overnevnte lover eller avtaler?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvem deltok i utformingen av sluttpakkene?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ble disse personene hentet inn fra hjemlandet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor i bedriften ble disse plassert?</li> </ul> </li> <li>• Ble sluttpakkene utformet av ansatte i den norske avdelingen?</li> <li>• Ble det, brukt konsulenter? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksterne.</li> <li>• Interne.</li> <li>• Ansatte (tillitsvalgte eller andre)?</li> <li>• Hva var deres rolle?</li> <li>• Hva var deres bidrag?</li> <li>•</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva var andre aktørers rolle i innføringen av sluttpakkeordningene?</b></li> <li>• Utenfor bedriften. <ul style="list-style-type: none"> <li>• LO (Landsorganisasjonen)</li> <li>• NHO (Næringslivets hovedorganisasjon)</li> <li>• Oljebransjens to motparter, OLF (Oljeindustriens landsforening) og NOPEF (Norsk olje- og petrokjemisk fagforbund)</li> <li>• Bransjeforeninger.</li> </ul> </li> <li>• Internt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillitsvalgte.</li> <li>• Ansatte.</li> </ul> </li> <li>• Andre.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Foregikk det forhandlinger?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan skjedde disse forhandlingene? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelt.</li> <li>• Lokalt.</li> <li>• Sentralt.</li> </ul> </li> <li>• Hva var de ulike aktørenes reaksjoner til ordningen og evt i forhandlingene? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt, konsensus.</li> <li>• Velvilje, motvilje.</li> </ul> </li> <li>• Finnes referater/protokoller fra forhandlingene?</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tidlige sluttpakkers innhold.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva var innholdet i disse? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk kompensasjon. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etterlønn.</li> <li>• Engangsbeløp.</li> <li>• Overgangsstøtte.</li> </ul> </li> <li>• Utdanning.</li> <li>• Tidlig pensjon eller andre pensjonsordninger.</li> <li>• Rådgivning.</li> <li>• Annet.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvem fikk tilbud om sluttpakker?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor mange fikk tilbud om sluttpakker?</li> <li>• Kollektiv eller individuell bruk?</li> <li>• Hvilke grupper eller deler av selskapet?</li> </ul> </li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hvordan var utformingen av de tidlige sluttpakkene?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Måtte opprinnelige avtaler tilpasses norske forhold?</li> <li>• Fantes det dokumentasjon for utformingen av, innholdet i og bruken av sluttpakkene? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ble denne dokumentasjonen retningsgivende? <ul style="list-style-type: none"> <li>• For utformingen.</li> <li>• For bruken.</li> <li>• Innholdet.</li> </ul> </li> <li>• Er denne dokumentasjonen tilgjengelig?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hva lærte man?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluerte selskapet sluttpakkenes innhold og funksjon? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Underveis.</li> <li>• I etterkant.</li> </ul> </li> <li>• Finnes tilgjengelig dokumentasjon for dette?</li> <li>• Har man i ettertid endret praksisen?</li> <li>• Tok andre bedrifter (lokalt eller nasjonalt) i bruk ESSOs modell for sluttpakkene? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innenfor samme bransje.</li> <li>• Andre bransjer.</li> </ul> </li> <li>• Ble ESSO kontaktet av andre selskaper som ønsket informasjon om praksisen?</li> </ul> </li> </ul> <p>Har man brukt erfaringer fra prosessen i forbindelse med andre omstillinger i selskapet?</p>	

### **Vedlegg 3:**

#### **Brev til intervjupersoner**

### **PROSJEKT OM SLUTTPAKKER I NORGE**

Jeg heter Ragnhild Gjerstad og er mastergradsstudent ved Universitetet i Oslo. Jeg holder på med en masteroppgave i sosiologi hvor jeg studerer hvordan ordningen med frivillige sluttvederlagsordninger ("sluttpakker") ble innført i Norge på midten av 1980-tallet gjennom de internasjonale oljeselskapene, og som siden har blitt spredd til det meste av norsk næringsliv. Etter min oppfatning var dette en viktig ny praksis i det norske arbeidslivet som det er viktig å få belyst nærmere, og jeg vil være svært takknemlig hvis dere kan hjelpe meg og gi meg informasjon om hvordan praksisen først ble introdusert og utviklet i Norge.

Etter det jeg har kjennskap til var Esso det første selskapet som brukte slike pakker, nemlig i 1986, og ble dermed en foregangsbedrift for flere bransjer. I den forbindelse ønsker jeg å intervju tidligere ansatte, både fra arbeidstaker- og arbeidsgiversiden som har hatt kjennskap til denne prosessen, og jeg håper også du kan være interessert i å bidra. Jeg vil understreke at alle opplysninger vil behandles anonymt i henhold til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenestes (NSD) gjeldende retningslinjer.

Med dette brevet vil jeg informere litt om min interesse, og jeg vil ta kontakt for eventuelt å avtale tid for nærmere samtaler.

På forhånd takk for hjelpen

Vennlig hilsen Ragnhild Gjerstad

E-post: [ragnhildgjerstad@hotmail.com](mailto:ragnhildgjerstad@hotmail.com)  
Tlf: 97666019

